

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SCALA ASCENSORES S.A.

LADY LORENA RESTREPO PEREZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SCALA ASCENSORES S.A.

LADY LORENA RESTREPO PEREZ

**Proyecto de Grado para optar al título Profesional de Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director
VICTORIA SALDARRIAGA PRIMERO
MBA énfasis en mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado para dar cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios Internacionales

EVA ORIETHA RODRIGUEZ
JURADO

RAUL DOMINGUEZ FRANCO
JURADO

Santiago de Cali, 14 de Noviembre de 2.013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECTIVO	11
INTRODUCCION	13
1. ANTECEDENTES	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 ENUNCIADO	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2.1 Sistematización del Problema	19
3. JUSTIFICACION	20
4. OBJETIVOS	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEORICO	23
5.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5.3 MARCO LEGAL	32
5.4 MARCO CONTEXTUAL	34
6. METODOLOGIA	35
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	35
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
6.4 FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN	37
6.4.1 Fuentes primarias	37
6.4.2 Fuentes secundarias	38
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	39
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	39
7.1.1 Reseña Histórica	39
7.1.2 Líneas de negocio	44

7.1.3	Proveedores	45
7.1.4	Clientes	46
7.1.5	Gestión de mercadeo	47
8. ANALISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION Y EL MERCADO DE ASCENSORES		51
8.1	ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	51
8.1.1	Sector constructor en Cali	55
8.2	SECTOR ASCENSORES	57
8.3	COMPETIDORES	58
8.4	ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN M. PORTER	63
8.4.1	Barreras de entrada de nuevos competidores	63
8.4.2	Competidores existentes	64
8.4.3	Sustitutos	65
8.4.4	Poder de negociación de los compradores	66
8.4.5	Proveedores	67
8.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	67
8.5.1	Matriz de Factores Externos – M.E.F.E	71
8.5.2	Matriz de factores internos- M.E.F.I	72
8.6	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	74
9. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS		77
9.1	MATRIZ DOFA	77
9.2	ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER	78
9.3	MATRIZ DE ANSOFF: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	79
9.4	ESTRATEGIA DEL MARKETING Y DEL MERCADO OBJETIVO	80
9.5	SEGMENTACION	82
10. PLAN DE ACCIÓN Y RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO		83
10.1	PRODUCTO	84
10.2	PRECIO	84
10.3	PROMOCION	85
10.4	PLAZA	86
10.5	CRONOGRAMA	87
10.6	PRESUPUESTO DE INVERSION EN PLAN DE MERCADEO	93
10.7	PRESUPUESTO DE VENTAS	95
10.8	INDICADORES POR CRECIMIENTO REAL	97
11. MARCO DE RESULTADOS		98
12. CONCLUSIONES		99

BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores que inciden en un plan de mercadeo	25
Figura 2. Diagrama del proceso de elaboración de un plan de mercadeo	27
Figura 3. Gráfica Organigrama Scala Ascensores	42
Figura 4. Organigrama Scala Ascensores por cargos	43
Figura 5. Imagen Tipos de ascensores	45
Figura 6. Imagen Marcas representadas en el mercado colombiano	46
Figura 7. Comportamiento de las ventas. 2011- 2013	50
Figura 8. Crecimiento del PIB de la construcción entre 2007 y 2011	52
Figura 9. Proyecciones del PIB de edificaciones	54
Figura 10. Comparativo P.I.B. general vs P.I.B sector constructor	55
Figura 11. Calificación consolidada de factores	70
Figura 12. Araña de Benchmarking	76
Figura 13. Matriz de Ansoff	79
Figura 14. Crecimiento del PIB Colombia	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento del sector construcción por área. IV de 2012	53
Tabla 2. Distribución actividad construcción por ciudad	56

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comportamiento de las ventas	49
Cuadro 2. Comportamiento de comercial II trimestre del 2013.	50
Cuadro 3. Productos de Ascensores Andino – Schindler	59
Cuadro 4. Tipos de ascensores y marcas por línea. Melco de Colombia	60
Cuadro 5. Datos de mercado de OTIS	62
Cuadro 6. Productos Otis Ascensores.	62
Cuadro 7. Competidores y participación en el mercado	64
Cuadro 8. Indicadores según IC PREFABRICADOS	68
Cuadro 9. Indicadores según Constructora Limonar	68
Cuadro 10. Indicadores según Constructora Meléndez	69
Cuadro 11. Indicadores según Constructora Grupo Alan	69
Cuadro 12. Calificación consolidada de factores	70
Cuadro 13. Matriz de factores externos	71
Cuadro 14. Matriz de Factores Internos- M.E.F.I	73
Cuadro 15. Matriz de perfil competitivo	75
Cuadro 16. Matriz DOFA.	77
Cuadro 17. Segmentación de clientes. Cali y Sur Occidente colombiano	82
Cuadro 18. Mix táctica producto	84
Cuadro 19. Tácticas de precio	84
Cuadro 20. Tácticas de promoción	85
Cuadro 21. Tácticas de plaza	86
Cuadro 22. Cronograma de actividades primer semestre I.	87
Cuadro 23. Cronograma de actividades primer semestre II.	88
Cuadro 24. Cronograma de actividades primer semestre- estrategias generales	89
Cuadro 25. Cronograma de actividades segundo semestre I.	90
Cuadro 26. Cronograma de actividades segundo semestre II.	91

Cuadro 27. Cronograma de actividades segundo semestre- estrategias generales	92
Cuadro 28. Síntesis del presupuesto	93
Cuadro 29. Presupuesto primer semestre.	93
Cuadro 30. Presupuesto segundo semestre.	94
Cuadro 31. Presupuesto de ventas por cantidad	96
Cuadro 32. Proyección de ventas para el año 2014.	96
Cuadro 33. Síntesis de los objetivos	98

RESUMEN EJECUTIVO

Scala Ascensores S.A inicia actividades en el año 1993, a lo largo de estos años ha consolidado sus operaciones en Bogotá, Medellín, Barranquilla, y hace algunos años inicio operaciones en la Ciudad de Cali, donde existen intereses claros gracias a la expansión del sector constructor.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Estrategia según Porter.

- **Estrategia de costos.** Ofrecer unos costos competitivos, que resulten atractivos al cliente en cuanto a la relación costos / beneficios. Se tendrá que entregar mayores beneficios, representados en servicio al cliente, y un producto de calidad.
- **Estrategia de diferenciación.** Consiste en diferenciarse de la competencia gracias al servicio al cliente, logrando una relación de confianza con el comprador en cada paso del proceso de venta, además de continuar el contacto permanente durante la post venta para atender las distintas solicitudes.
- **Estrategia de enfoque.** Esta se basa en la segmentación del mercado y la concentración en los nichos que no están siendo atendidos por la competencia. Para este caso se propone segmentar el mercado por en la ciudad de Cali, según el tamaño de las constructoras: pequeña, mediana, grande e independientes.
- **Estrategia según Ansoff.** La estrategia se basa en la diversificación de mercados, en el largo plazo se recomienda expandir operaciones en ciudades como: Palmira, Buga, Tulua, Buenaventura, Popayán (en el Valle del Cauca y Cauca) y ciudades como Pasto e Ipiales. Estos mercados son ciudades intermedias que se encuentran en expansión y donde el sector construcción tiene crecimiento sostenido.

Estrategias según mezcla de mercadeo

- **Estrategia de producto.** Ofrecer productos de gran calidad, con innovaciones tecnológicas, que garanticen la comodidad del usuario, y que garanticen al cliente menores costos de mantenimiento con alto énfasis en asesoría preventiva y postventa.
- **Estrategia de Precio.** Ofrecer a cada cliente un "paquete" de producto y servicios, de tal manera que el cliente perciba que recibe mayores beneficios por el valor que paga considerando el precio del producto.
- **Estrategia de Promoción.** Desarrollar una imagen corporativa y darla a conocer usando una mezcla de promoción, garantizando así llegar al público objetivo y comunicando un mensaje claro y contundente.
- **Estrategia de distribución.** Aumentar la fuerza de ventas, para llegar a los a los prospectos en el mercado de la ciudad de Cali

SEGMENTACION

La segmentación de clientes en Scala Ascensores se realiza según varios criterios, tales como ubicación geográfica, tamaño de la constructora y naturaleza del proyecto.

Según los criterios geográficos la segmentación se hace, así:

Valle del Cauca: Cali

Por tamaño de constructoras:

- Constructoras Pequeñas
- Constructoras Medianas
- Constructoras Grandes
- Constructoras independientes
- Proyectos estatales

COSTO

El costo del plan de mercado asciende a \$22.850.000, los cuales se invertirán así: \$12.400.000 en el primer semestre, y \$10.450.000 en el segundo semestre.

PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección se calculó teniendo como base el precio promedio de cada ascensor que oscila en \$50.000.000. Para el año 2014 se espera que en la ciudad de Cali se vendan 33 ascensores, generando un ingreso por \$1.650.000.000.

Con la implementación del plan de mercado que tendría un costo de \$22.850.000 la empresa podrá aumentar sus ventas en \$650.000.000 millones en comparación con los resultados obtenidos en el año inmediatamente anterior. Lo que supone un aumento en las ventas del 65%. Estos resultados justifican la inversión en el plan de mercadeo, basados en la relación costo beneficio.

Palabras claves Expansión, Sector de la Construcción, costos competitivos, segmentación, diversificación, proyección.

INTRODUCCION

Para el crecimiento económico y social de cualquier país, uno de los sectores más importantes es el sector de la construcción. Esta industria es generadora de gran cantidad de empleos directos e informales, demanda profesiones que van desde la arquitectura, ingeniería civil, ingeniería eléctrica, albañilería, carpintería, metalistería, pintura, diseño hasta vendedores y administradores. Para diciembre de 2011, el sector constructor generó 1.270. 000 de empleos, aportando un 11.4% del total de personas ocupadas en Colombia.¹

Todas estas profesiones y muchas más que en algún momento entran dentro del ciclo de la construcción, se ven beneficiadas o afectadas por los comportamientos de esta industria.

Para efectos del presente trabajo se analizará una industria que va de la mano con el sector constructor, a medida que las edificaciones se hacen más altas se requiere incluir sistemas de transporte vertical como lo son los ascensores.

Scala Ascensores S.A., es una empresa privada del sector, que comercializa, importa, instala y ofrece servicio de mantenimiento de equipos ascensores a nivel nacional. Se realizará un plan de mercadeo para esta empresa, analizando desde su creación hasta su posicionamiento actual, haciendo énfasis en afianzar la marca y su proyección de ventas para el mercado en la ciudad de Cali.

El trabajo que se realizará se hará con el fin de diseñar estrategias de mercadeo que permitan a los directivos de la empresa Scala Ascensores S.A., contar con un instrumento de apoyo para continuar con el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales.

Los resultados de este trabajo se agrupan en cuatro partes, conforme están planteados los objetivos. Esta organización responde a los modelos de elaboración de planes de mercadeo propuestos. Se buscó que el plan de mercadeo responda a las necesidades y exigencias de la empresa y las realidades del mercado. De esta manera se garantiza su implementación gracias a la disponibilidad de recursos económicos, humanos y técnicos.

¹ CAMACOL. Informe 37. Febrero de 2012. ISSN 2011-7442

² Historia de SCALA ASCENSORES. [En línea] .Bogotá D.C. SCALA ASCENSORES S.A. Disponible: <http://www.scalaelevators.com/> [Consultado 15 de octubre de 2013]

En la primera parte se presenta la descripción del mercado de ascensores en la ciudad de Cali, igualmente los competidores, el tamaño, proveedores, demanda y se hace un análisis de la tasa de crecimiento, plenamente desarrollada con la construcción de edificaciones.

En la segunda parte se hace una presentación de la composición del mercado en términos de participación, al final se determina la participación de Scala Ascensores S.A., en la ciudad de Cali, proyectando a futuro el porcentaje de participación deseado.

Posterior a la etapa de diagnóstico, se procede a elaborar las estrategias que le permitan a la empresa Scala Ascensores incrementar sus ventas de ascensores para futuros proyectos desarrollados por las constructoras en la ciudad de Cali. En esta parte se hace un análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así se conocerá el panorama interno y externo de la organización.

Una vez planteadas las estrategias generales se procederá a plantear estrategias, objetivos, acciones según la mezcla de mercadeo: producto, promoción, plaza y precio. Así mismo, se establecerá una estrategia de marketing digital aprovechando el potencial que ofrece internet para las ventas y la atención al cliente.

Finalmente se presenta en este trabajo la valoración económica del plan de mercadeo, para conocer los costos de inversión y el impacto en las ventas. Así se establecerá una relación de costos/beneficios, para esto se presupuestarán los costos e ingresos en el tiempo.

1. ANTECEDENTES

Scala Ascensores S.A inicia actividades en el año 1993. En el año 2000 Scala ve una gran oportunidad en la marca ORONA la cual está fuertemente posicionada en la industria de ascensores a nivel mundial. Para el año 2006 Scala ya representaba el 5% del mercado nacional y continua creciendo de manera firme y constante sin perder los valores e integridad con que fue creada.²

Actualmente Scala Ascensores cuenta con técnicos e ingenieros con más de 30 años de experiencia en el campo con los cuales provee el mejor servicio de venta postventa instalación mantenimiento y modernización en el Mercado.

Para los años 2011 y 2012, el subsector de las edificaciones viene presentando una aceleración de la actividad edificadora, tras los retrocesos observados en los años 2009 y 2010.

El comportamiento de las ventas en el año 2011 respondió a dos importantes variables; la tasa de interés hipotecaria y el subsidio a la tasa de interés. Lo que permitió a constructores y compradores tener una amplia disponibilidad en créditos.

Para el año 2012 se identifican como principales riesgos para el sector el aumento de las tasas de interés para los créditos hipotecarios y la incidencia que tienen los costos de la construcción sobre los precios de las viviendas nuevas.

Por esta razón se afirma que la industria de la construcción juega un papel importante en el crecimiento económico de Colombia, principalmente en los centros urbanos, y que la demanda de bienes y servicios afines se mueve a su ritmo, por esta razón la industria de ascensores en Colombia, está subiendo al mismo ritmo que se construye, considerando que las soluciones de vivienda consisten en edificios de apartamentos.

La industria de los ascensores hace parte de un mercado agresivo comercialmente. Para el año 2006 en Colombia la mayor participación del mercado la tuvo Mitsubishi (Melco de Colombia) con una participación del 30% y

² Historia de SCALA ASCENSORES. [En línea] .Bogotá D.C. SCALA ASCENSORES S.A. Disponible: <http://www.scalaelevators.com/> [Consultado 15 de octubre de 2013]

Ascensores Andino (Cooservicios) con una participación del 28%, el restante de las marcas como: Otis, Estilo, Thyssen, Orona, y LG entre otras participan con el 42% restante de las ventas nacionales.³

Para competir en esta industria se debe tener en cuenta el valor agregado como lo es innovación en parte mecánica y electrónica, que solo se logra con investigación y desarrollo, buenos precios, servicio y calidad.

³ PROEXPORT. Inteligencia de mercados. 2007

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los ascensores se han convertido en una pieza importante, como una salida a uno de los déficits de vivienda digna que tiene Colombia, considerando que la oferta de vivienda son apartamentos en torres de más de cuatro pisos de altura, para aprovechar el área a construir, cabe resaltar que en las principales ciudades, el suelo para construcciones es escaso y costoso, este déficit es preocupante, como el de tierras que permitan una expansión urbana ambiental y económicamente sostenible, por esta razón, construir hacia arriba será ahora la consigna del desarrollo urbanístico futuro.

Las grandes constructoras trabajan con compañías de ascensores como proveedores que tienen una amplia trayectoria y una marca reconocida en este mercado lo que dificulta la competencia, en cuanto a obras singulares las cuales requieren participar en licitaciones impiden el acceso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y en cuanto a modernizaciones y reformas, suele ser adjudicado a la empresa que mantiene el ascensor.

El mercado de ascensores en Colombia que hace 10 años era repartido por 6 firmas casi todas extranjeras, es ahora un mercado con más de 20 empresas de todas partes del mundo que dan una dura pelea por este mercado que crece y se muestra más competitivo en toda Colombia.

La empresa perteneciente a este nicho de mercado y para la cual se formulará un plan de mercadeo, es Scala Ascensores S.A., con 20 años en el mercado colombiano, dedicada a la importación, comercialización, modernización y mantenimiento de ascensores. Han instalado más de 700 ascensores en el territorio colombiano.

Para el año 2006 Scala Ascensores S.A., tuvo una participación de 5% en el mercado nacional y continuo creciendo de manera firme y constante.

Scala Ascensores S.A., fue creada en la ciudad de Bogotá y es allí donde principalmente han fortalecido sus negocios, con constructoras de esta zona y sus alrededores. En la ciudad de Cali contaban hasta el año anterior con 20 ascensores instalados, no existía un departamento comercial involucrado

directamente en la zona, y los negocios que se habían logrado cerrar habían sido directamente desde Bogotá. Las oficinas de Cali dependen en gran medida de Bogotá donde se concentran la toma de decisiones, sin embargo la gerencia que se radica en la capital del País es consciente que se debe conocer el mercado de Cali, el cual tiene sus propios desafíos, comportamiento y oportunidades. En este sentido reconoce que es necesario investigar y caracterizar el mercado caleño para que la toma de decisiones se base en información precisa y veraz. Es por esta razón que el trabajo se desarrollará con el ánimo de fortalecer su participación en el mercado local.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las estrategias involucradas en el plan de mercadeo para la empresa Scala Ascensores, que le permitan tener un incremento en sus ventas en el mercado de la ciudad de Cali en el periodo 2014?

2.2.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la experiencia detallada del sector de la construcción regional y sus diferentes segmentos y nichos de mercado y el comportamiento de compra para un ascensor?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias y las tácticas que permitan a la empresa Scala Ascensores incrementar sus ventas de ascensores para futuros proyectos desarrollados por las constructoras en la ciudad de Cali en corto plazo?
- ¿Cuál es la necesidad y el impacto que tendría una persona que realice la gestión de mercadeo y el trabajo de campo necesario para lograr que el plan de mercadeo se ejecute?

3 JUSTIFICACION

Scala Ascensores S.A., tiene experiencia en el mercado, a lo largo del tiempo ha cultivado clientes y ha desarrollado capacidad financiera, sin embargo en los últimos años con el aumento de la competencia, la empresa ve en riesgo su participación en el mercado, esto conllevaría a una reducción de los ingresos económicos en el corto plazo, y en el largo se comprometería la sustentabilidad económica de la empresa.

La gerencia de la empresa es consciente que para mantener y ampliarla la actual posición del mercado es necesaria una planificación. Considera que una de las fallas de la empresa es la falta de planes de desarrollo en áreas claves como mercadeo y ventas. Teniendo en cuenta esta situación, surge la necesidad de formular un plan de mercadeo para esta empresa, el cual responde a la situación del mercado y la empresa.

El plan de mercadeo propuesto, servirá como carta de navegación, así la empresa tendrá claros sus objetivos en el tiempo, y la manera de cómo alcanzarlos. Para la dirección esto significa una herramienta administrativa importante, para las demás áreas el plan de mercadeo les sirve para alinear sus objetivos, estrategias y acciones.

Desde el punto de vista gerencial el plan de mercado es una iniciativa clara para aumentar los ingresos de la empresa, enfrentar a la competencia, y gestionar de forma eficiente las relaciones con el cliente. Lo anterior justifica la realización de un plan de mercadeo, porque es un claro esfuerzo por alcanzar la competitividad, tan necesaria en los mercados de hoy en día.

Este proyecto se elaborara con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, buscando el beneficio tanto de la empresa para la cual se diseñara el plan de mercadeo porque sirve como herramienta de ayuda en el diseño de las estrategias; y para el estudiante es un requisito indispensable para obtener el título de mercadeo y negocios internacionales.

El plan de mercadeo llevará a realizar labores de investigación provenientes de varias fuentes internas y externas y poder desarrollar un plan acorde con las necesidades de la empresa, lo que lleva a considerar la importancia de un buen

apoyo de toda la empresa y en particular de la gerencia para el logro de los objetivos y metas trazadas.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo Estratégico para la empresa Scala Ascensores S.A., para el mercado de la ciudad de Cali en el periodo 2014.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir información que permita ir registrando cifras y estadísticas sobre la construcción regional, sus diferentes segmentos y nichos de mercado y el comportamiento de compra industrial para un ascensor en edificios para vender o en edificios para ser habitados por los compradores.
- Definir las estrategias y las tácticas que permitan a la empresa Scala Ascensores incrementar sus ventas de ascensores para futuros proyectos desarrollados por las constructoras en la ciudad de Cali y su área de influencia en corto y mediano plazo
- Evaluar la necesidad y el impacto que tendría una persona que realice la gestión de mercadeo y el trabajo de campo necesario para lograr que el plan anual de mercadeo se ejecute

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se recurre a revisar distintos planteamientos del marketing, considerando que éste es clave en la gestión comercial y en particular en la administración de las relaciones con el cliente. Así que se procede hacer una revisión de distintos elementos que están incluidos en el desarrollo de un plan de mercadeo.

De acuerdo a Charles W. Lamb⁴, Jr. / Joseph F. Hair, Jr. / Carl Mc Daniel, la planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en un futuro determinado. La planeación de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La planeación de marketing es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing.

Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del plan de marketing. El plan de marketing es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área y para gerentes de áreas afines a mercadotecnia.

Al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos, un plan de marketing constituye la base con la cual es posibles componentes más complejos y costosos de un negocio, pero también se trata de una de las actividades más importantes. Un plan de marketing por escrito propone actividades claramente delimitadas que ayudan a empleados y gerentes a comprender y a trabajar para alcanzar las metas comunes.

La preparación de un plan de marketing permite a los gerentes y demás directivos examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio. Una vez el plan de marketing se preparó, sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Por último, dicho plan permite que el gerente del área entre en el mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades, problemas y alternativas para obtener los resultados esperados.

⁴ CHARLES W. LAMB, JR. / JOSEPH F. HAIR, JR. / CARL MC DANIEL. Marketing: Edit. Thomson, 4 edición. México. 2006.

Los planes de marketing pueden presentarse de diversas maneras, pero hay elementos comunes en ellos; estos incluyen la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing, otros elementos que también podrían incluirse son los presupuestos, cronogramas de puesta en marcha, investigación de mercados y del consumidor, investigación de la competencia, o los elementos de planeación estratégica avanzada.

El contenido de todo plan de marketing será diferente de acuerdo con la compañía y su misión, objetivos, mercados meta y componentes de su mezcla de marketing.

Al revisar en detenimiento el plan de mercadeo implica una serie de pasos consecutivos, en donde debe existir rigurosidad para el análisis de información y para la formulación de estrategias, objetivos y acciones. Charles Lamb plantea: “el plan de mercadeo es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de mercadeo para el gerente de área.”⁵ El autor Satesmases Mestre Miguel, define: el plan de mercadeo es la “formulación de los objetivos y estrategia de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.”⁶

El plan de mercadeo como un documento de planificación, contiene estrategias y objetivos, pero estos deben obedecer a una serie de condiciones, tanto internas y externas de la organización, toda vez que una empresa o compañía, depende de múltiples variables y no posee control sobre todas estas. Por lo tanto los planes futuros deben considerar de forma plena o parcial, distintos aspectos que inciden en mayor o menor medida sobre sus operaciones, productivas, logísticas, comerciales y demás.

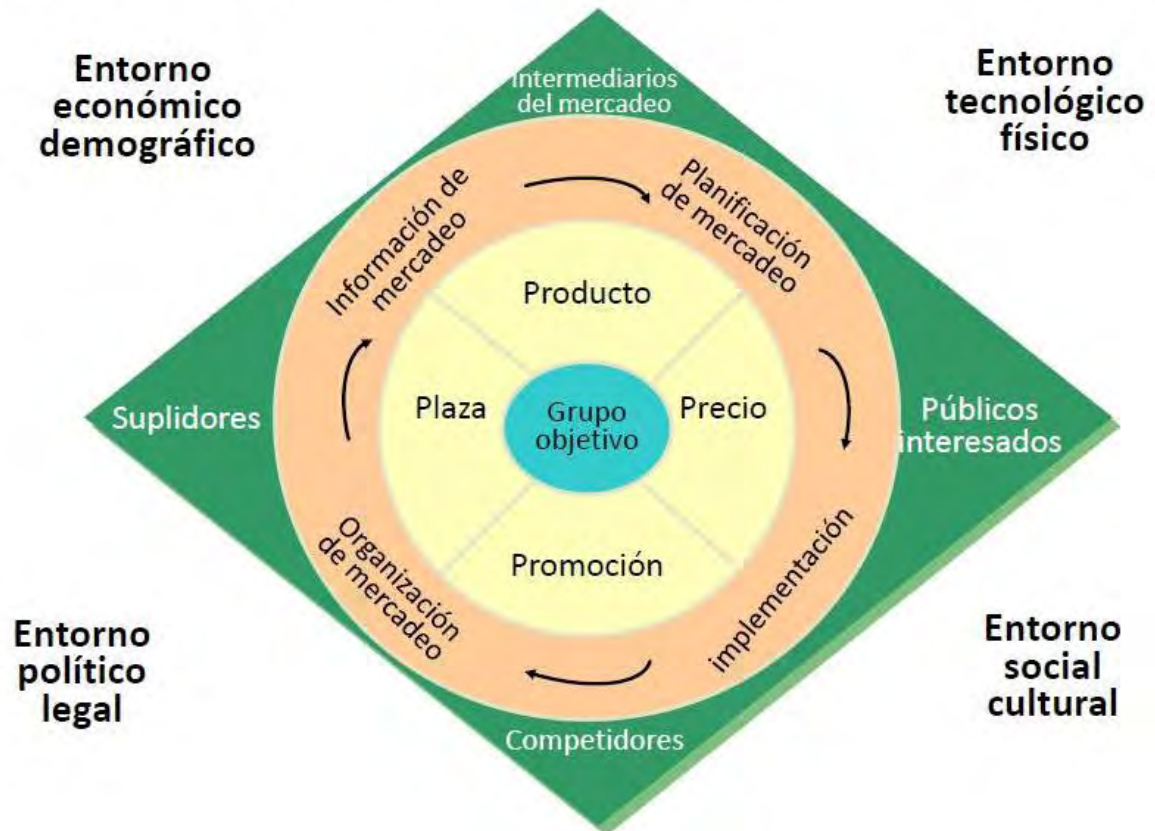
Como se aprecia en la figura 1, son muchos los elementos que inciden en la elaboración de un plan de marketing. Elementos del entorno, del sector industrial, de la cadena logística, así mismo componentes internos que se pueden agrupan en las cuatro p's: promoción, plaza, producto y precio.

⁵ LAMB, Charles. Marketing. Colombia: Ed Thompson, 2002. 30 pp.

⁶ SATESMASES Miguel. Marketing: Conceptos y Estrategias. Madrid: 5 Edición Pirámide, 2004.

Figura 1. Factores que inciden en un plan de mercadeo

FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRATEGIA DE MERCADEO



Fuente. DAKDUCK Silvana. Plan de mercadeo y ventas. Fundación ideas. Agosto de 2012.

Considerando lo anteriormente mencionado, es importante que un plan de mercadeo, responda a una situación objetiva, los análisis del entorno, sector deben conllevar a la identificación de oportunidades, amenazas o riesgos. Así mismo el análisis interno debe conducir a la verificación de fortalezas y debilidades.

Teniendo en cuenta la necesidad de información sobre el entorno, sector y situación interna, el modelo para la elaboración de un plan de mercado inicia con la búsqueda de la información del mercado. En este sentido autores como Kotler P., manifiestan la conveniencia de realizar una investigación de mercados, definida esta como: “el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de

la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa”.⁷

La investigación de mercados implica la búsqueda de información de distintos elementos externos, estos inciden de manera directa o indirecta en la fabricación y comercialización de productos, estos son:⁸

- Consumidores
- Leyes
- Medio ambiente
- Situación política
- Situación cultural y social
- Competencia
- Avances tecnológicos

Kotler P., enfatiza en la importancia de una investigación de mercados para conocer las características y tendencias en la industria, estrategias de la competencia, (de diversificación o expansión), así mismo un análisis de la situación interna.

Considerando que el análisis interno se orienta únicamente al marketing se plantea hacer un análisis, usando la mezcla de marketing; donde figuran las cuatro “P”, Precio, Producto, Promoción y plaza.

Cada uno de los análisis en el modelo de las cuatro P’s, debe permitir identificar aspectos que inciden en la decisión de compra, en la aceptación del producto y la percepción de la marca. Hay que tener en cuenta que los consumidores hoy en día son exigentes, tienen la posibilidad de escoger distintas marcas, así mismo, existe una mayor disponibilidad de sustitutos, por lo tanto debe evaluarse como está el producto o servicio.

Finalmente el plan de mercadeo, debe basarse en elementos ciertos, verificables, por lo tanto los instrumentos usados para la recolección de datos, al igual que las fuentes deben ser rigurosas, creíbles y actualizadas. Por lo tanto las bases de un plan de mercadeo son cuatro pilares:

⁷ KOTLER Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. 1Edición, Prentice Hall, 2002. 65.

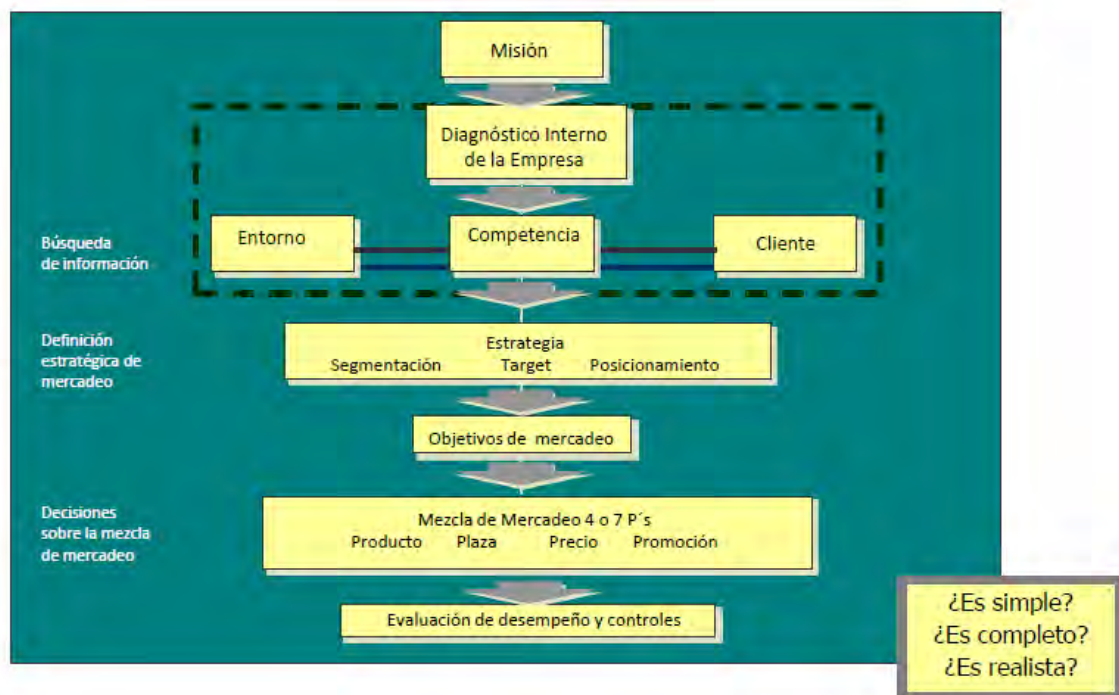
⁸ SENA. Fondo Emprender. Plan de mercadeo. Estrategias de comercialización. Bogotá. 2011.

- Análisis del sector económico.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la situación interna de la organización

5.1.1 Proceso para el desarrollo de un plan de mercadeo. El proceso de desarrollar un plan de mercadeo inicia con una fase exploratoria, se explora la realidad interna de la organización y el entorno donde desarrolla la actividad económica. En este sentido se vincula lo externo e interno. Y es que una empresa se desenvuelve en un medio, donde existen recursos limitados, donde hay más competidores y donde los clientes tienen un comportamiento dinámico. Por otro lado, a nivel interno la empresa tiene una estructura, medios y recursos con los cuales logra ofrecer productos y servicios.

Como se aprecia en la figura 2, son distintos los elementos que se integran al proceso de elaboración de un plan de mercadeo. La secuencia del proceso inicia con la misión de la empresa, seguido del diagnóstico interno, y luego el análisis externo. Una vez se cumpla esto se prosigue con la formulación de estrategias, objetivos de mercado, finalmente las acciones, según la mezcla de marketing, que es el modelo más conveniente.

Figura 2. Diagrama del proceso de elaboración de un plan de mercadeo



Fuente. DAKDUCK Silvana. Plan de mercadeo y ventas. Fundación ideas. Agosto de 2012.

5.1.2 Contenido del plan de mercadeo. Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos, mercado objetivo.

Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas⁹.

Descripción de los elementos del plan:

- **Resumen ejecutivo:** Es una presentación corta de los planes, se orienta al grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.
- **Análisis del mercado:** Consiste en describir la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse a conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe proceder con capitalizar las debilidades y amenazas.
- **Análisis del producto:** Permite conocer realmente la situación actual, debe incluir el producto, su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones, comunicación y empaque.

Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo,

⁹ COOPER, scout y HIEBING, Román. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Ed. Mc Graw Hill, 1999.

debe diseñarse un cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

- **Definir los objetivos mercadológicos:** Directamente relacionados con la mezcla de mercado, para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables.
- **Posicionamiento:** Se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

Los elementos mencionados anteriormente serán desarrollados a lo largo de este trabajo de grado, con el fin último de elaborar un plan de mercadeo para la empresa de ascensores.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis de oportunidades en el mercado: descripción y estimado del tamaño y potencial de ventas de los segmentos de mercado que son de interés para la empresa, así como la evaluación de los competidores clave en estos segmentos.

- **Análisis DOFA:** identificación de fortalezas y debilidades internas así como el examen de oportunidades y amenazas externas.
- **Desarrollo del mercado:** Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.
- **Estrategia de marketing:** actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.
- **Evaluación:** medición del grado en que se alcanzaron los objetivos de marketing durante un tiempo específico.

- **Implementación:** proceso que convierte los planes de marketing en tareas específicas y asegura que dichas tareas se ejecuten en forma tal que se alcancen los objetivos del plan.
- **Marketing:** es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.
- **Marketing de relaciones:** nombre de una estrategia en la que se trata de forjar relaciones duraderas con los clientes.
- **Mezcla de marketing:** combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precio diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.
- **Objetivo de marketing:** declaración de lo que se alcanzará mediante las actividades de marketing.
- **Planeación:** Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en un futuro determinado.
- **Planeación de marketing:** diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y el ambiente cambiante del mismo,
- **Penetración del Mercado:** estrategia de marketing que trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente:** la evaluación de un cliente de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas.
- **Ventaja competitiva:** conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.

Términos sobre ascensores:

Ascensor. Es una máquina que se dispone en edificios de departamentos, o en casas, que cuenten con varios pisos y se desempeña como la principal vía de transporte de individuos y de mercancías. El ascensor se encuentra integrado por elementos eléctricos, mecánicos y electrónicos, que unidos, permiten la mencionada movilidad por el edificio al mismo tiempo que garantizan un movimiento seguro.

Elevador. Vehículo destinado a subir, bajar o desplazar, mediante un dispositivo especial, mercancías en almacenes, construcciones, personas, etc. Su principal diferencia con un ascensor es los sistemas de seguridad, la velocidad y el mantenimiento.

Cabina. Es el elemento portante del sistema de ascensores. Está formada por dos partes: el bastidor o chasis y la caja o cabina. En sus extremos inferior o superior, según necesidades; se encuentra el sistema de paracaídas, ya sea instantáneo o progresivo. Este sistema libera unas cuñas contra las guías para frenar la cabina en caso de que baje a más velocidad de la permitida por el limitador de velocidad, impidiendo que la cabina pueda caer libremente incluso en el caso de que se partieran todos los cables que sujetan la cabina. En los ascensores de la actualidad y según normativa de cada país o región también frena en subida, es decir cuando la cabina sube¹⁰.

Grupo tractor (en los ascensores electro-dinámicos). Los grupos tractores para ascensores están formados normalmente por un motor acoplado a un reductor de velocidad, en cuyo eje de salida va montada la polea acanalada que arrastra los cables por adherencia.

Maniobras de control. El control de los sistemas de ascensores funciona mediante sistemas electrónicos, encargados de hacer funcionar la dirección de movimiento de la cabina y de seleccionar los pisos en los que esta deba detenerse. Actualmente, los controles de ascensores funcionan con microprocesadores electrónicos que mediante algoritmos determinan la forma de

¹⁰ Sistemas de seguridad en ascensores. SIGWEB. División Comunicaciones y Difusiones. Ascensores y sus componentes. [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/AscensoresComponentes.pdf>

administrar la respuesta a los pedidos de llamadas coordinando los distintos equipos para trabajar en conjunto.¹¹

Mecanismo: Es el componente para la instalación de las entradas y puertas de pasillo.

Operador de puertas: Componente encargado de maniobrar (abrir-cerrar) las puertas que viajan con la cabina del ascensor y las puertas de piso.

Modularidad: La facilidad del ensamble en el campo.

Selectividad: La programación del equipo para recoger subiendo o bajando, lo común es que recojan bajando

Control de potencia: Parte del control que maneja el motor

Control de maniobra: Parte del control que recibe y entrega las señales al control de potencia

5.3 MARCO LEGAL

Para la empresa Scala Ascensores S.A., que comercializa principalmente ascensores de la marca española Orona, están dirigidos por la norma VDI4707 que es una norma específica para ascensores inspirada en la clasificación energética de los electrodomésticos. Además dan cumplimiento de la normatividad europea de calidad en ISO 9001, seguridad 9002 EN81 y medio ambiente en ISO 14001.

Dentro de las normas técnicas que se deben considerar para comercialización e instalación de ascensores se debe considerar:

¹¹ Ibíd.

NORMAS TECNICAS. En cuanto a las Normas Técnicas Colombianas, la inspección de ascensores se realiza de acuerdo con los requisitos establecidos en:

- Norma Técnica NTC 2503. Esta norma regula los requisitos generales para el mantenimiento de los ascensores.
- Norma Técnica NTC 2522. Aparatos de elevación ascensores de pasajeros para edificios residenciales.
- Norma Técnica NTC 2769. Esta norma regula los aparatos de elevación y establece el código de seguridad para la construcción e instalación de los ascensores eléctricos.
- Norma Técnica NTC 4145. Esta norma establece la accesibilidad de las personas al medio físico. Escaleras y Ascensores.
- Norma Técnica NTC 4349. Accesibilidad de las personas con discapacidad al medio físico.

Adicionalmente se debe considerar algunos planteamientos legales que están los proyectos de Ley pero que a futuro regularan el transporte vertical, incluidos los ascensores para esto se cita. Dentro de las iniciativas de leyes figura el proyecto de Ley 98 de 2011.

“En cumplimiento del encargo hecho por la mesa directiva de la Comisión Sexta del Senado de la República y con fundamento en los artículos 150, 153 y 156 de la Ley 5ª de 1992, me permito rendir ponencia para primer debate del proyecto de ley número 098 de 2011 Senado “Por medio de la cual se adoptan normas y requisitos mínimos para el uso y supervisión técnica de sistemas verticales de transporte de personas, de tipo eléctrico, automático y mecánico y se dictan otras disposiciones”¹²

¹² HERNANDO PEDRAZA Jorge. Senador de la República. Colombia. Proyecto de ley 098 de 2011. equipopedraza@hotmail.com / www.pedraza.nom.co

5.4 MARCO CONTEXTUAL

Como se mencionó anteriormente, SCALA Ascensores S.A. tiene sus oficinas centrales en Bogotá, siendo esta la ciudad de mayor infraestructura técnica y administrativa. También tiene presencia en las siguientes ciudades: MEDELLIN, CALI, PEREIRA, IBAGUE, SANTA MARTA.

Para efectos del presente trabajo, centraremos el plan de mercadeo a la ciudad de Cali.

6 METODOLOGIA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo un plan de mercadeo se debió realizar una profunda investigación, para garantizar que la información recogida sea precisa, confiable y determine los aspectos importantes con los cuales se procedió a la elaboración del plan mercadeo. Para el desarrollo de este trabajo se recurrió a dos tipos de investigación: de tipo Descriptiva y Exploratoria.

6.1.1. Investigación descriptiva. Este tipo de investigación se emplea cuando se está buscando conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos objetos y personas, su meta no se limita a la recolección de datos si no a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, luego se analizan los resultados con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En este caso se describió las situaciones del mercado de la empresa SCALA Ascensores S.A., y en especial de los procesos internos de mercadeo, ventas, y atención al cliente.

6.1.2. Investigación exploratoria. Éste tipo de investigación que se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, y va dirigido a una problema de investigación dado que se carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio, la exploración permitió obtener nuevos datos que puedan conducir a formular mejor la pregunta de la investigación.

Este se usó para indagar la situación del mercado de ascensores el cuál no se encuentra documentado, cuantificado y muchos menos organizados en forma gremial. En este sentido se pretende explorar el mercado para dejar un precedente de investigación.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Conforme a los objetivos planteados y tomando en cuenta los diferentes modelos para la elaboración de un plan de mercadeo, se formulan siete (7) grandes fases, que se describen a continuación:

Fase I. Conceptualización. Donde se hace una presentación del sector industrial de la empresa, las tendencias del mercado, y los posibles cambios en la industria en el corto y mediano plazo.

Fase II. Información. Se presenta información respecto a la empresa, usando el modelo de las 4'ps: promoción, plaza, precio y producto. Así mismo el modelo de las 4 c's: clientes, competidores, compañía y clima.

Fase III. Análisis de la situación interna. Donde se presenta distintos elementos de la empresa, su orientación estratégica, estructura, definición del negocio y evaluación del desempeño

Fase IV. En esta fase se hace una descripción de los distintos elementos que conforman el mercado y/o de aquellos que tengan incidencia en la oferta y demanda de ascensores. Particularmente se describirá:

- La situación actual del mercado y las necesidades del mercado objetivo.
- La competencia: directa e indirecta
- La compañía: su misión, su visión, sus valores, su matriz DOFA y que ventajas competitivas presenta.

Fase V. Formulación de estrategia. Posterior a la fase de diagnóstico se procede diseñar las estrategias y los planes de acción, mediante los cuales se pretende cumplir con los objetivos y metas trazadas. En esta fase se hará énfasis en:

- Diseñar la estrategia de mercado: mercado objetivo, propuesta de valor, aspectos claves, objetivos financieros, de mercadeo y de marca.

Fase VI. Gestión de estrategias. En esta se logró definir acciones de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción. Adicionalmente se incorporan de forma más detallada la estrategia web, estrategia de servicio y estrategia de ventas.

Fase VII. Finalmente se procedió a realizar una valoración económica del plan de mercadeo, considerando los alcances, las estrategias propuestas, las necesidades y recursos de SCALA Ascensores S.A., se hará énfasis en:

- Evaluación de los presupuestos de ventas, de inversiones, el margen de contribución, la participación de mercado y los indicadores de marca.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y garantizar la recolección de datos confiables, que demuestren el estado del mercado de ascensores en Cali, se procede a usar varias técnicas de recolección de datos, entre estas figuran:

- **Recopilación documental:** Esta técnica está orientada a consultar fuentes secundarias, donde se recaudaran datos cuantitativos y cualitativos que reflejen la composición del mercado. En esta técnica se seleccionan las fuentes, los datos, se organizan y analizan en función de los objetivos planteados.
- **Entrevistas.** Para el diagnóstico de la situación interna de la empresa se procederá a realizar entrevistas a la gerencia general de la empresa, y a los principales compradores de los más grandes proyectos de la ciudad. Para este caso se usará la entrevista semi-estructurada, la cual usa un formato escrito, aunque deja espacio para preguntas abiertas que van surgiendo a lo largo de la charla.

6.4 FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN

Para la recolección de información se consultaron varias fuentes, agrupadas en dos categorías: primarias y secundarias.

6.4.1 Fuentes primarias. Dentro de las fuentes de datos primarios a consultar por medio de la recopilación documental figuran:

- CAMACOL VALLE
- Cámara de Comercio de Cali

- DIAN
- DANE
- Metro Cuadrado
- Lonja (Cali)
- Alcaldía de Cali. (Departamento Administrativo de Planeación)

Las fuentes primarias que se consultaran por entrevistas son:

- Gerente general de SCALA Ascensores S.A.
- Principales compradores de los proyectos mas grandes de la ciudad de Cali

6.4.2 Fuentes secundarias. En las fuentes secundarias se ubican aquellas que reúnan datos del sector, que citen estudios previos similares al planteado. En este caso se consultaron bases de datos académicas, se revisaron tesis de grado, y noticias en diarios y revistas acreditados.

7 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En esta fase se hace una presentación de la empresa Scala Ascensores, para conocer su orientación estratégica, estructura, portafolio de servicios y actuales estrategias y prácticas de ventas.

7.1.1. Ubicación geográfica. La Empresa se encuentra ubicada en la Vereda Canelón Predio La Esperanza, Cajica - Colombia. Tel. (1) 879 69 69

7.1.2. Sucursales. SCALA ASCENSORES S.A. cuenta con ascensores instalados en gran parte del territorio Colombiano, y para ello cuenta con sedes, oficinas y representación en las siguientes ciudades del territorio Colombiano:

- Medellín
- Cali
- Eje Cafetero
- Costa Atlántica

7.1.3. Información contacto. Área Comercial: comercial@scalaelevadores.com
Mayor información: Línea gratuita Nacional: 018000111179

7.2 RESEÑA HISTORICA

Scala Ascensores es una compañía Colombiana dedicada a la importación, comercialización, modernización y mantenimiento de equipos de transporte vertical, fundada en el año 1993. Fue creada por el Ingeniero Fabio Elías Cañón con el fin de dar seguimiento a su labor en el campo de los ascensores.¹³

Cuenta con ingenieros y técnicos con más de 30 años de experiencia en la industria del transporte vertical, con los cuales provee el mejor servicio de venta, postventa, instalación, mantenimiento y modernización en el Mercado.

¹³ SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

SCALA ASCENSORES S.A. inició actividades en el año 2.007, bajo el objeto social de la importación, comercialización, instalación, modernización y mantenimiento de equipos de transporte vertical, el mismo de Sudamericana de Ascensores Ltda., empresa preliminar fundada en 1993. Cuenta con el respaldo de la marca Española - Ascensores ORONA, la marca China Canny Elevators las cuales están fuertemente posicionadas en la industria del transporte vertical a nivel mundial.

Para finales del año 2011, SCALA ASCENSORES S.A. representaba el 5% del mercado nacional y continúa creciendo de manera firme y constante, sin perder los valores e integridad con que fue creada.

7.3 MISION

“Somos una compañía comprometida a proveer excelente servicio. Esto significa responder prontamente a las peticiones de nuestro cliente, cumpliendo rápida y eficazmente sin dejar de lado la calidad y la seguridad”

7.4 VISION

“SCALA ASCENSORES S.A. proyecta seguirse destacando como una compañía de fuertes principios éticos, sin dejar de lado el cumplimiento y calidad que le han caracterizado por más de 18 años.

Nuestro objetivo es seguirmos expandiendo en el área del transporte vertical, y lograr penetrar más a fondo el mercado de escaleras eléctricas, pasillos móviles y soluciones para personas con movilidad reducida”.

7.5 VALORES CORPORATIVOS

“A pesar de trabajar en un mercado tan competitivo, nuestro valor base sigue siendo el trabajo ético. Capacitamos a nuestros trabajadores para que sean dignos representantes de SCALA ASCENSORES S.A. a nivel cognitivo y moral”.

En cuanto a nuestros clientes, existe el compromiso de brindar los máximos niveles de seguridad, tecnología y confort. Cumpliendo con normativas europeas de calidad en ISO 9001, seguridad 9002 EN81 y medio ambiente en ISO 14001.

Existe el compromiso de poner lo mejor de nosotros para la satisfacción del cliente.

7.6 POLITICAS CORPORATIVAS

Todo empleado de la compañía deberá cumplir con las siguientes normas:¹⁴

- Es norma el buen uso del uniforme el cual debe estar limpio y organizado, la imagen de nuestra compañía la proyectan nuestros colaboradores.
- Puntualidad en los deberes.
- Responsabilidad para con las labores diarias.
- Cuidado de los elementos de trabajo.
- Respeto con sus compañeros y jefes.
- Construir relaciones con los clientes, proveedores y colegas basadas en la confianza y tratar a cada individuo con respeto y dignidad.
- Familiarizarse y cumplir con los requisitos legales, con las políticas y procedimientos de la compañía.
- Evitar cualquier actividad que pudiera involucrar o comprometer a la compañía en una actividad ilegal que pudiera dañar su reputación o imagen.
- Suministrar información exacta y confiable en todos los informes presentados, salvaguardar la información confidencial de la compañía.
- Informar cualquier violación de las leyes, principios éticos o políticas de la compañía tan pronto el empleado tenga conocimiento de ello y prestar toda su colaboración durante cualquier auditoria.
- Todos los empleados deben defender estas normas durante el desarrollo de los negocios de la compañía.

Responsabilidad: todos los colaboradores tienen la responsabilidad de cumplir con las políticas establecidas.

7.7. ORGANIGRAMA

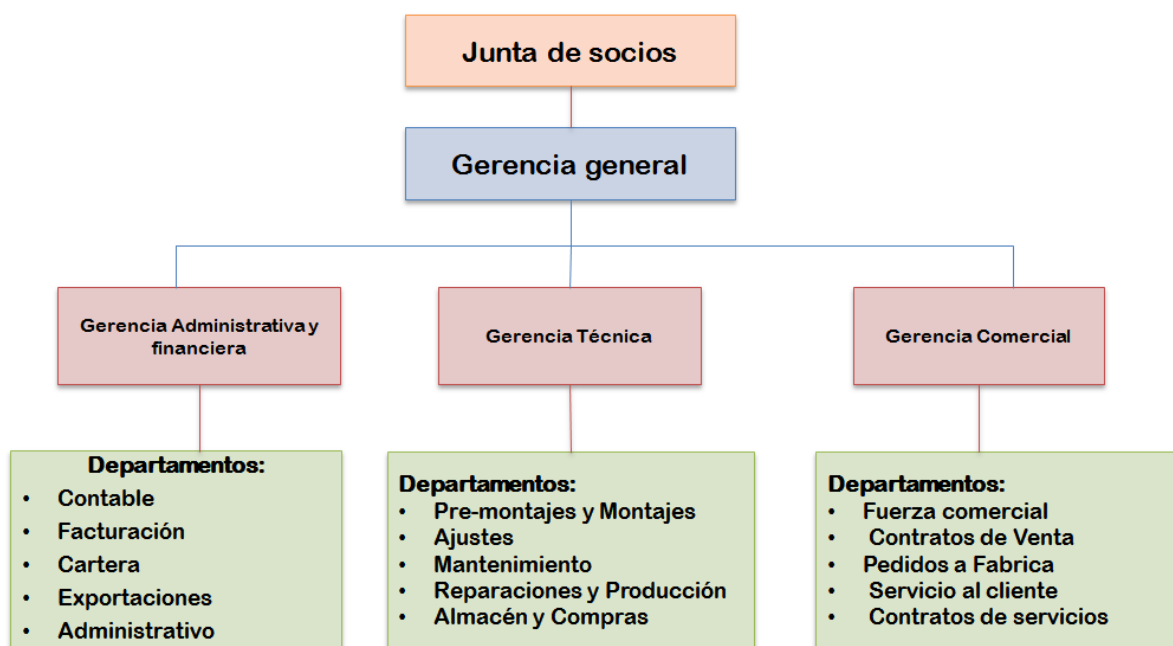
La empresa se encuentra estructura, plenamente formalizada aunque existen algunos cargos que se están creando dentro de los planes de expansión. En la figura 3 se aprecia el organigrama de la empresa según el tipo de departamentos.

¹⁴ SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

Se reconocen tres grandes departamentos o áreas: Gerencia administrativa, técnica y comercial.

Los cargos están definidos y las funciones han sido establecidas con claridad, en el corto plazo se planean una serie de modificaciones en especial a los procesos comerciales, lo que implicara la reorganización de las funciones.

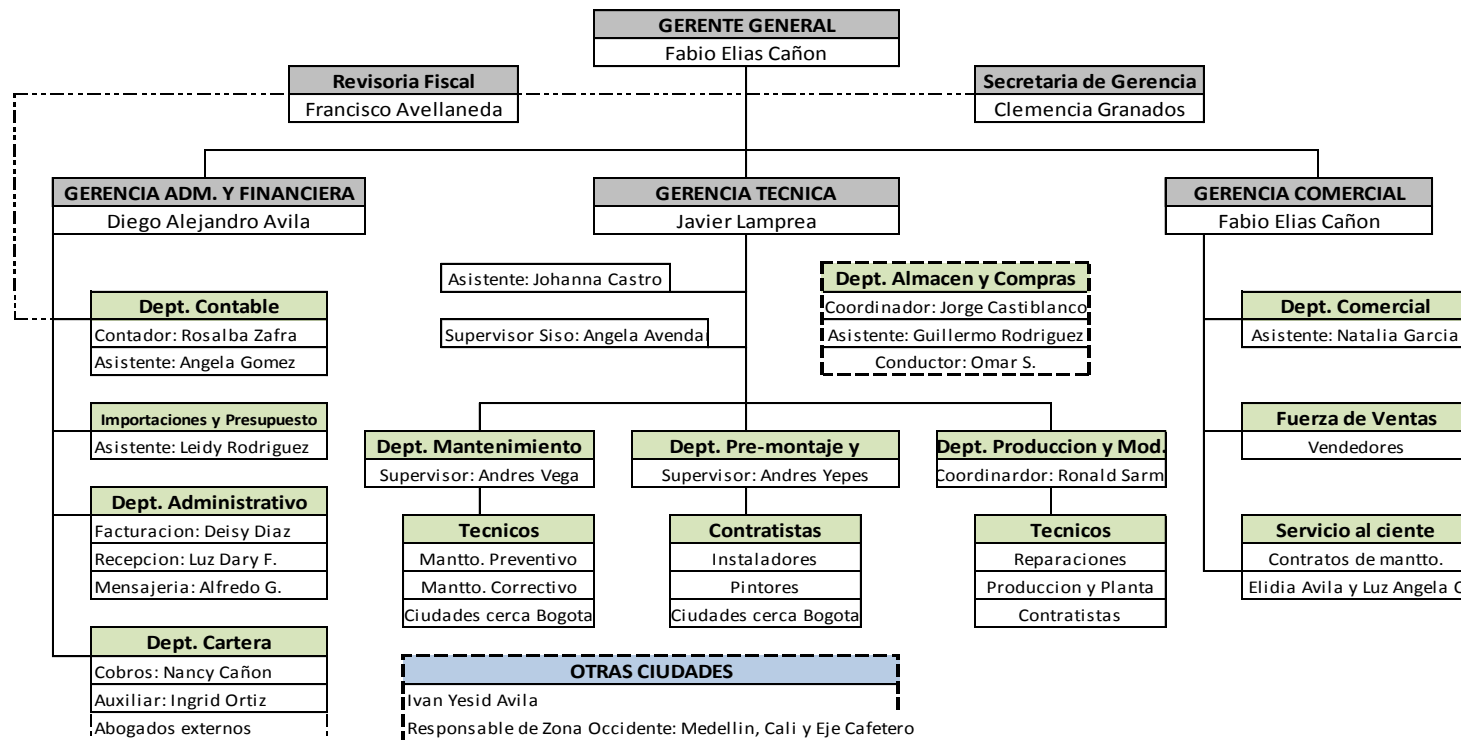
Figura 3. Gráfica Organigrama Scala Ascensores



Fuente. SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

En la figura 4, se aprecia el organigrama de la empresa por cargos, en este se aprecian los distintos cargos que existen. Como se aprecia en el área comercial solo existen 4 cargos, es el área técnica la que concentra mayor cantidad de personal.

Figura 4. Organigrama Scala Ascensores por cargos



Fuente. SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

7.8. LINEAS DE NEGOCIO

Líneas de negocio. De acuerdo a lo manifestado por la gerencia de la empresa y documentos internos, actualmente se ofrecen cuatro líneas de productos:

- Venta y asesoría sobre equipos de transporte vertical
- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo
- Reparaciones
- Modernizaciones

7.8.1 Portafolio de Productos. Conforme a las cuatro líneas de productos se discriminan en la gama de productos, así:

- Ascensores Pasajeros.
- Ascensores Hospitalarios.
- Ascensores para Carga.
- Monta-autos.
- Ascensores para personas con movilidad Reducida.
- Escaleras Eléctricas.
- Rampas y Pasillos Móviles.

7.8.2 Servicios. Teniendo en cuenta que los ascensores necesitan mantenimiento periódico que garantice la seguridad, la empresa ha consolidado un portafolio de servicios que es clave en la generación de ingresos. A continuación se describen estos.

Mantenimiento de ascensores: Prestamos los servicios de mantenimiento de ascensores preventivo y correctivo por contratación anual. Nuestra experiencia garantiza la calidad de su prestación y nuestros precios son muy razonables.

Modernización de ascensores: En la actualidad estamos desarrollando modernizaciones con un alto componente tecnológico, logrando inclusive, monitorear los ascensores remotamente.

Reparación: Según su necesidad, SCALA ASCENSORES está presto a reparar sus ascensores, de cualquier marca, con efectividad.

Instalación: Los servicios de instalación se realizan cuando el edificio ya compró sus ascensores y requiere de personal calificado para realizar dicho montaje.

Interventoría: Si requiere la supervisión de un trabajo contratado con otra de las compañías de ascensores, tenemos la capacidad técnica y la experiencia; para ayudarlo a recibir el trabajo de la mejor forma posible.

Desmontaje: Si se va a realizar el montaje de un nuevo ascensor, nos puede contactar para desmontar su ascensor antiguo

Figura 5. Imagen Tipos de ascensores



Fuente. SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

7.8.3. Proveedores. En Scala Ascensores se manejan tres tipos de proveedores, los cuales suministran ascensores, insumos para mantenimientos, y servicios. Estos se agrupan así:

- **Casa matriz (Exterior):** Principal proveedor de equipos
- **Proveedores nacionales.** Se compra insumo, lubricantes, herramientas, dotaciones para empleados, sistemas de seguridad industrial. Deben estar certificados, ofrecer calidad, y cumplimiento en plazos de entrega.

Proveedores servicios. Dentro de este grupo se encuentran dos categorías:

- **Contratista:** Se incorpora en la empresa, le ayudamos, los contratistas están especializados en instalaciones, (Conocen la parte productiva y operativa). Se les asesora, para que estén al día con pagos de seguridad social, igual que los aspectos tributarios.

- **Proveedores área comercial.** Personal Freelance.

Scala Ascensores representa a varias marcas fabricantes de esta clase de productos en Colombia. Tal como se ilustra en la figura 6.

Figura 6. Imagen Marcas representadas en el mercado colombiano.



Fuente. SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

7.8.4. Clientes. Las oficinas centrales de Scala Ascensores están en Bogotá y Medellín aunque la red de servicios se extiende a lo largo del territorio colombiano. Además, cubrimos una amplia gama de clientes como hospitales, almacenes de cadena, edificios gubernamentales, instituciones educativas, centros comerciales, unidades residenciales, edificios comerciales, entre otros¹⁵.

¹⁵ Clientes de SCALA ASCENSORES. [En Línea] .Bogotá D.C. SCALA ASCENSORES S.A. Disponible: <http://www.scalaelevators.com/> [En línea] [Consultado 15 de mayo de 2013]

Entre los clientes de la empresa se encuentran:

- Almacenes Éxito
- Empresas Públicas de Medellín
- Unilever
- Spring Step
- Almacentro
- Gobernación de Antioquia
- Gobernación del Tolima
- Fiscalía General de la Nación
- Consejo Superior de la Judicatura
- Alcaldía Mayor de Bogotá
- Superintendencia de Notariado y Registro
- Veeduría Distrital
- Hospital Pablo Tobón Uribe
- Hospital San Vicente de Paul
- Ferretería Amistad
- Hospital San José
- Sena Facultad de Medicina
- Universidad Externado de Colombia
- Telecom
- Universidad Militar Nueva Granada
- Hospital San Rafael del Espinal
- Teatro Colón
- Edificio Covinoc

7.9 GESTION DE MERCADEO

Para conocer los aspectos internos relacionados con la gestión de marketing se realizó una entrevista al gerente general de Scala Ascensores, donde se abordó distintos temas relacionados con la gestión de la empresa en sus áreas operativas y comerciales.

7.9.1. Presupuestos de ventas. Respecto a los programas de ventas en la empresa existen presupuestos para distintos periodos:

- Mensuales
- Trimestrales

- Anuales

Los presupuestos de ventas están definidos en unidades y en pesos, de esta manera se les realiza un seguimiento constante para definir el nivel de cumplimiento, así mismo, ejercer actividades de control para garantizar el cumplimiento oportuno. De acuerdo a lo indicado por la gerencia general, “Mensualmente se hace reunión con representantes del país, se hace monitoreo del presupuesto, para determinar el cumplimiento; tanto mensual, trimestral y anual”.

7.9.2. Estrategias de ventas o mercadeo. En la actualidad la empresa no posee unas estrategias o un plan estratégico definido y documentado. Las estrategias han surgido de manera espontanea según los criterios de la gerencia, estas han incidido en la elaboración de un plan de mercadeo, el cual sea orientado especialmente en la penetración de nuevos mercados; para hacer presencia en las distintas ciudades del país y para fortalecer la fuerza de ventas.

En el plan de mercado con que cuenta la empresa esta consignado como objetivo de corto plazo la ampliación de la fuerza de ventas, actualmente, se tiene personal en entrenamiento, la intención de la gerencia es llegar a mayor cantidad de proyectos y contactar mayor cantidad de prospectos.

La consolidación y ampliación de la fuerza de ventas, permitirá dar pleno cumplimiento a las metas y presupuestos de ventas. Gracias a los lineamientos de mercado se ha logrado aumentar la participación en ferias de construcción, aspecto que ha incidido en la promoción de la empresa, su marca, su portafolio de productos y servicios.

Así mismo, se ha logrado un cambio de imagen corporativo, se ha realizado más publicidad propia para no depender tanto de la publicidad de las casas matrices. En el último año sea recurrido a publicidad escrita impresa, como volantes.

7.9.3. Segmentación de los clientes. En Scala Ascensores los clientes están segmentados por: ubicación geográfica, tipo de proyecto y por características “clientes especiales”. En esta última categoría se agrupa a ciertas constructoras que por volumen de proyectos se les da una atención especial.

La segmentación por regiones se realiza de la siguiente manera:

- Centro: (Bogotá, Tolima, Huila, Boyacá Cundinamarca, Santander)
- Región Sur Occidente: (Eje Cafetero, Cali, Popayán, Buenaventura; Medellín)
- Región Caribe: (Cartagena, Barranquilla, Maicao, Santa Marta, Rio Hacha)

De acuerdo a lo indicado por el gerente general: “No hay segmentación por estrato. Se identifican nicho, marca y producto van a nicho de mercado”.

7.9.4. Aspectos Relevantes de Venta. Al gerente general de la empresa se le consultó sobre el proceso de ventas, para conocer los aspectos que inciden de manera crítica, considerando lo complejo que resulta la venta de ascensores y servicios de mantenimiento. Entre los aspectos citados figuran:

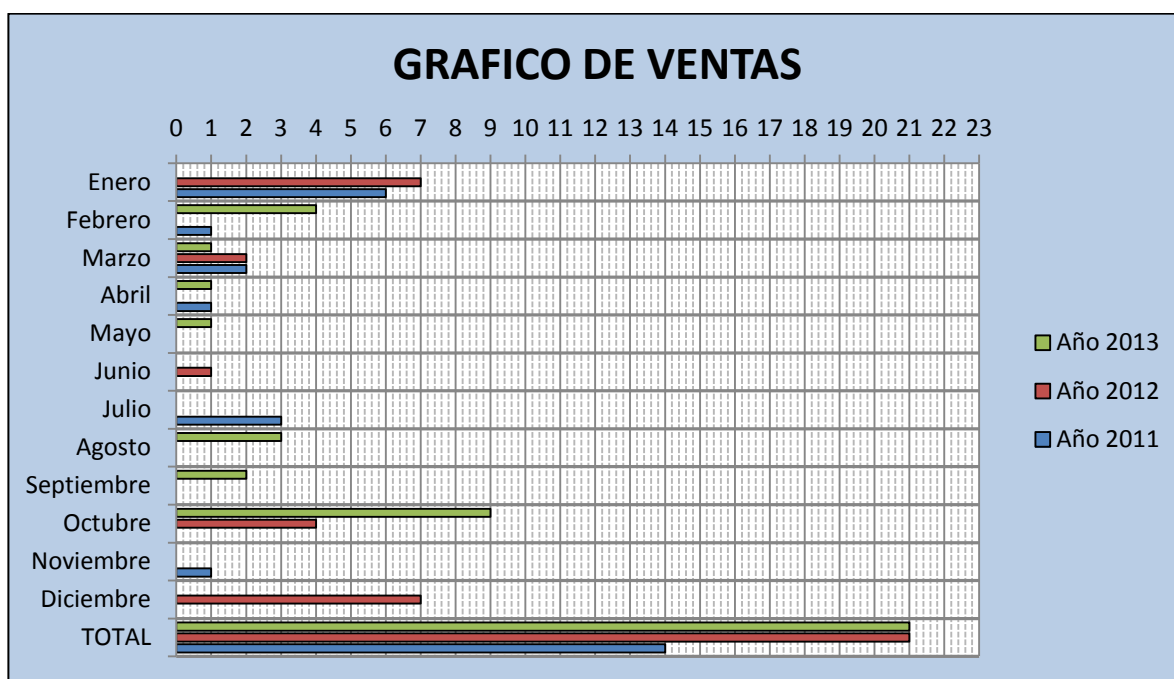
- **La tecnología** (es el factor más relevante): Ir a la vanguardia tecnología, las marcas representadas deben invertir en tecnología, innovación y desarrollo.
- **Servicios:** El servicio de venta, debe haber una intensa atención al cliente en todo el proceso de ventas, desde el cierre de la negociación, el montaje, seguimiento, posventa, y mantenimiento del cliente.
- **Centrase en el Cliente.** No olvidarse del cliente. (Hay que darle mantenimiento al cliente). Hay que considerarlo y mejorar servicio de atención para dar solución oportuna a cada una de sus peticiones.

7.9.5. Comportamiento de las Ventas. En el cuadro 1 se presenta el comportamiento de las ventas de Scala Ascensores en el mercado de la ciudad de Cali, entre los años 2011, 2012, y 2013. Para el año 2012 y 2013 se evidencia un incremento significativo.

Cuadro 1. Comportamiento de las ventas, Equipos vendidos e instalados en la Ciudad de Cali

A Enero 2011	MES	Año 2011	Año 2012	Año 2013
20	Enero	6	7	
	Febrero	1		4
	Marzo	2	2	1
	Abril	1		1
	Mayo			1
	Junio		1	
	Julio	3		
	Agosto			3
	Septiembre			2
	Octubre		4	9
	Noviembre	1		
	Diciembre		7	
	TOTAL	14	21	21

Figura 7. Grafico Comportamiento de las ventas. 2011- 2013



Fuente. Gerencia General. Scala Ascensores. 2013.

En el segundo trimestre del 2013 la empresa Scala Ascensores, ha realizado 26 cotizaciones a distintos prospectos de clientes, de estas se han concretado 6 ventas.

Cuadro 2. Comportamiento de comercial II trimestre del 2013.

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Vendidos	6	6%
Cotizados	26	24%
Prospectos de clientes	74	69%
Proyectos de interés	108	100%

Fuente. Gerencia General. Scala Ascensores. 2013.

8. ANALISI DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION Y EL MERCADO DE ASCENSORES

8.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Los edificios nuevos, son clientes potenciales de la empresa Scala Ascensores, por lo tanto el comportamiento del sector construcción es clave para determinar posibles clientes. A continuación se hace una reseña del crecimiento de este sector en Colombia y posteriormente en Cali.

En Colombia el sector de la construcción es uno de los renglones más importantes de la economía, la causa radica en que este sector genera una gran oferta de trabajo, donde agrupa a mano de obra calificada y no calificada, siendo un sector específico para agrupar a empleados de bajos ingresos que no cuentan con ningún tipo de formación profesional. En los últimos años el sector de la construcción ha tenido un crecimiento positivo, a raíz del excelente momento que atraviesa Colombia en términos económicos, tanto las obras civiles, infraestructura y viviendas han causado un incentivo para que las empresas constructoras realicen cientos de proyectos a lo largo del país.

En los últimos años el sector de la construcción ha mostrado tasas positivas de crecimientos, para el año 2007 la economía colombiana creció 7,5% con respecto al año 2006, según Camacol esta cifra que se explica principalmente por la expansión de los sectores de la construcción que fue del 13,3%, los servicios de transporte que crecieron en un 12,5%, la industria creció un 10,6%, y el comercio que alcanzó 10,4%. Estos sectores, por lo tanto, han contribuido con un porcentaje cercano al 50% de la variación anual del PIB durante los últimos cuatro años. Para el gobierno nacional el tema del sector constructor ha sido clave en la generación de empleo, es por esto, que ha incentivado la expansión del sector por medio de proyectos de viviendas de interés social, infraestructura e incentivos para la construcción de obras civiles con fines privados.

Las tasas de crecimiento no siempre han sido positivas para el sector de la construcción, entre los años 1998 y 1999 este sector afrontó una de las crisis más severa, (acorde a la crisis económica que vivió Colombia para este mismo periodo).

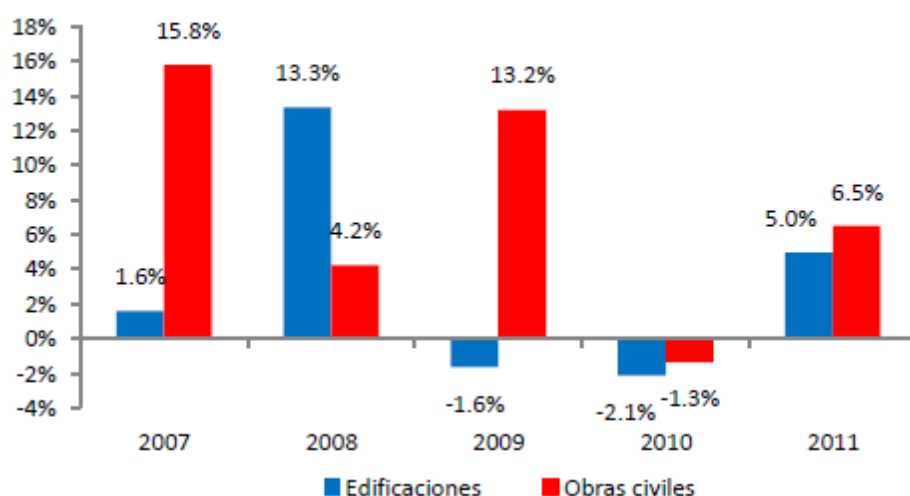
Durante los últimos dos años, la tasa anual de crecimiento de la construcción se ubicó en niveles superiores a 10%. Sin embargo, el sector presenta actualmente una corrección natural a ritmos de actividad más sostenibles y acordes con su potencial. Las principales señales de desaceleración se presentan por el lado del PIB de las edificaciones. En efecto, mientras que en el agregado el PIB de la

construcción se incrementó en 13,3%, durante el 2007, este subsector (edificaciones) registró un crecimiento de 3,2%. Por su parte, la construcción de obras civiles continúa con su fuerte dinámica y para 2007 reportó una variación anual de 28,2%, en gran medida, producto de la renovada actividad en vías secundarias y obras de acueducto y alcantarillado¹⁶.

Para los años siguientes se ha venido presentando un crecimiento positivo aunque con tasas no tan altas, el gobierno nacional ha logrado mantener un crecimiento de la economía a pesar de la crisis mundial, que ha afectado a las principales economías del país, incluidos los socios comerciales de Colombia, que de manera directa o indirecta inciden en la construcción. Para el año 2011, el PIB del sector de la construcción registró un crecimiento anual de 5.7%. Por subsectores, edificaciones presentó un crecimiento anual de 5.0% comparado con el 6.5% registrado por obras civiles.

Como se aprecia en la figura 8, las tasas de crecimiento de la construcción de edificaciones y obras civiles, han sido positivas, a excepción del año 2010, donde se reportó un decrecimiento de -2.1% en edificaciones y -1,3% en las obras civiles, esto en parte se debió a los estragos causados por la crisis de 2.009, que desaceleró el ritmo de la economía.

Figura 8, Grafico de Crecimiento del PIB de la construcción entre 2007 y 2011



Fuente: Camacol. Informe 37.

¹⁶ CAMACOL. Informe sectorial. Febrero 2011.

La inversión en edificaciones y en especial en viviendas ha sido clave para el crecimiento del sector de la construcción, el gobierno nacional ha promovido viviendas de interés social, al igual que ha impulsado la vivienda para estratos altos mediante incentivos a la inversión privada. Según el sistema de información comercial Coordinada Urbana, para el agregado de 13 regionales, entre enero y diciembre de 2011 se iniciaron 114.144 unidades de vivienda, lo cual representó un crecimiento anual de 18%. En el mismo periodo se vendieron 129.688 unidades de vivienda con lo cual las ventas cerraron el año con un crecimiento anual de 15%¹⁷.

En el cuarto trimestre de 2012, el área en proceso creció 14,5% al registrar 2.499.123 m2 más con relación al mismo período de 2011. Al tener en cuenta el destino de las edificaciones, apartamentos registró el principal incremento en el área en proceso, al sumar 9,3 puntos porcentuales a la variación anual. Las principales disminuciones se registraron en los destinos administración pública y educación que restaron 0,9 puntos porcentuales en conjunto a dicha variación.¹⁸ Como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Crecimiento del sector construcción por área. IV de 2012.

Área en proceso, según destinos IV trimestre de 2011 y IV trimestre ^p de 2012				
Destinos	Metros cuadrados		Variación (%)	Contribución (puntos porcentuales)
	IV/2011	IV ^p /2012		
Total	17.248.323	19.747.446	14,5	14,5
Apartamentos	10.443.341	12.047.425	15,4	9,3
Casas	2.196.556	2.150.510	-2,1	-0,3
Oficinas	777.260	1.059.151	36,3	1,6
Comercio	1.277.299	1.610.313	26,1	1,9
Bodegas	390.054	458.301	17,5	0,4
Educación	470.988	407.558	-13,5	-0,4
Hoteles	459.075	616.501	34,3	0,9
Hospitales	592.013	642.013	8,4	0,3
Admón. pública	233.874	139.507	-40,3	-0,5
Otros	407.863	616.167	51,1	1,2

Fuente: DANE, Censo de Edificaciones

^p Cifra provisional

Fuente. DANE. Boletín de prensa.

¹⁷ CAMACOL. Informe 37. Febrero de 2012. ISSN 2011-7442

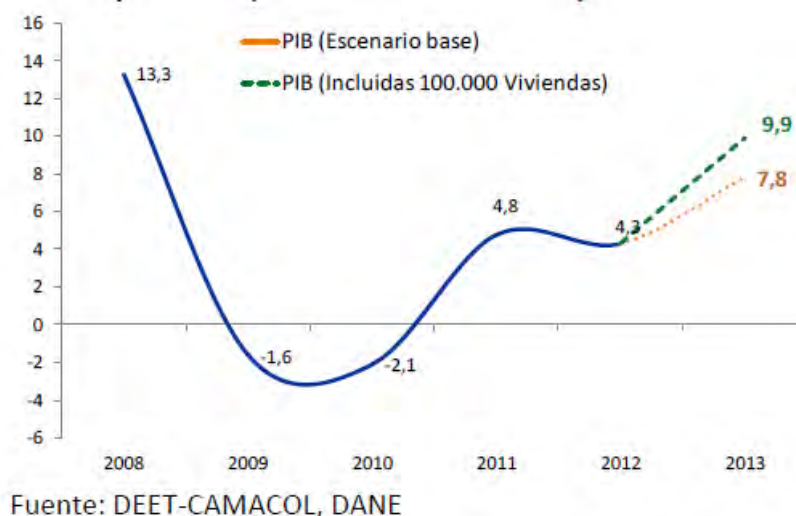
¹⁸ DANE. Censo de Edificaciones IV de 2012. Boletín de prensa. Bogotá. Marzo de 2013.

Cali es la tercera ciudad de Colombia que más actividad tiene en la construcción solo superada por Bogotá y Medellín. De igual manera son los apartamentos la principal actividad dentro del sector construcción.

Aun cuando las expectativas para el 2013 son positivas, las iniciaciones necesarias para continuar alineados con la meta del cuatrienio posiblemente no se alcanzarán. Si el crecimiento del PIB llega al 9,9%, las iniciaciones, aplicando los factores de expansión del DNP, alcanzarían 273.258 unidades para el total nacional, lo cual representa el 95% de cumplimiento para la meta de 2013.¹⁹

En la figura 9 se aprecia las proyecciones del PIB de edificaciones, así mismo se aprecia el ciclo sectorial de la construcción. Como se aprecia el sector en el año 2008 comienza una caída en el PIB hasta el año 2010, donde el sector se reactiva.

Figura 9. Grafico de Proyecciones del PIB de edificaciones.

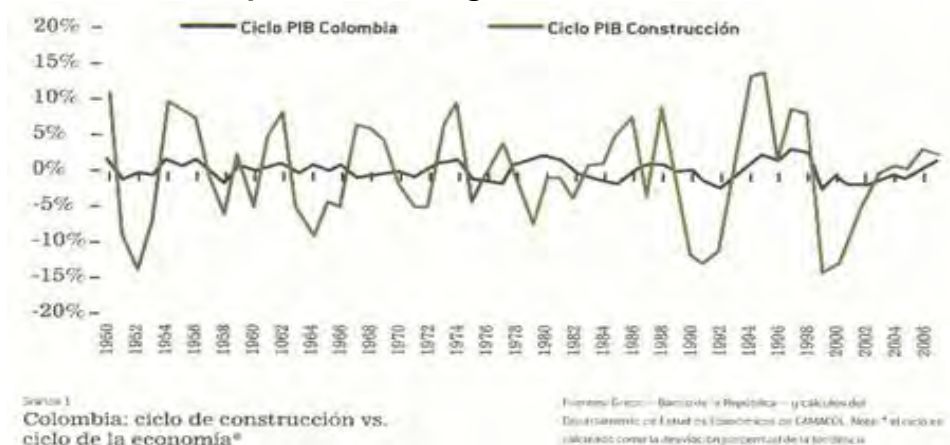


Fuente. CAMACOL. Informe económico. Número 42. Diciembre 2012. ISSN: 2011-7442

En la siguiente figura se aprecia la comparación del PIB de la construcción frente al PIB de la economía colombiana, como se aprecia el sector constructor ha tenido un comportamiento más dinámico que el resto de la economía, a la vez que ha presentado grandes incrementos, (subidas) ha tenido unos descensos considerables.

¹⁹ CAMACOL. Informe económico. Número 42. Diciembre 2012. ISSN: 2011-7442

Figura 10. Grafico Comparativo P.I.B. general vs P.I.B sector constructor.



Fuente. Banco de la República de Colombia. Y CAMACOL.

8.1.1 Sector constructor en Cali. En Santiago de Cali, el sector de la construcción tiene una gran importancia en la generación de empleo y soluciones de vivienda teniendo en cuenta que la ciudad presenta una deficiencia en estas dos variables. Este sector ha tenido una evolución favorable en los últimos años.

En el primer trimestre del año 2008 se registró un incremento del 16,9 por ciento respecto a los últimos cuatro meses del 2007.²⁰ Para vivienda de interés social (VIS) EN 2008 se destinaron 108.861 metros cuadrados y para vivienda distinta a la social, 703.568 metros cuadrados. Hay preocupación porque en Cali se construye un promedio de 3.704 unidades sociales por año cuando debería hacerse 12.500. Según Camacol, si la tendencia sigue así, en 20 años el déficit habitacional en esta ciudad será de 119.000 unidades, hoy es de 87.436. Uno De los problemas que afecto al sector, fue la falta de áreas para construir, en 2008 la oferta habitacional estuvo conformada por 171 proyectos con un área de 931.339 metros cuadrados y 10.330 unidades. El 44,3 por ciento correspondía a oferta inmediata y el 55,7 por ciento a oferta futura.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, seccional Valle, en los primeros siete meses del año las obras iniciadas en la ciudad aumentaron 11,4% frente al mismo período del 2011. Esto en cifras quiere decir que se desarrollaron aproximadamente 400 viviendas más que las que se

²⁰ El sector de la construcción sigue creciendo en Cali. Publicado el 19 de junio de 2011. En: El Tiempo [En línea] [Consultado 15 de agosto de 2012] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4328103>

emprendieron en el primer semestre del año anterior. Mientras entre enero y julio del 2011 se iniciaron 3.486 unidades habitacionales, en igual lapso del 2012 fueron 3.882.²¹ Según el gremio, de ese total 84 fueron viviendas tipo VIP (Vivienda de Interés Prioritaria), 1.390 fueron VIS (Vivienda de Interés Social) y 2.408 diferente de VIS. En los primeros siete meses (2011) el total VIS (que equivale a la suma de unidades VIP y VIS) fue de 1.474 viviendas, frente a 1.279 del mismo período del año anterior. Un incremento que ya se ve reflejado en algunas constructoras de la ciudad.

Como se aprecia en la tabla 2, Cali es ciudad dentro de las principales con mayor actividad en la construcción. Sin embargo para el año 2012, tuvo un aumento significativo respecto al área inactiva.

Tabla 2. Distribución actividad construcción por ciudad

Distribución del área censada, por estado de obra, según áreas urbanas y metropolitanas IV trimestre ^p de 2012				Porcentaje
Áreas urbanas y metropolitanas	Área culminada	Área en proceso	Área inactiva	
Bogotá AU	40,5	34,9	20,6	
Medellín AM	21,0	19,4	14,9	
Bucaramanga AM	7,3	6,2	13,4	
Barranquilla AU	4,9	7,3	12,5	
Cali AU	7,0	8,8	6,5	
Villavicencio AU	3,6	2,3	5,4	
Cúcuta AM	1,4	1,7	1,7	
Neiva AU	1,7	3,0	2,8	
Cartagena AU	2,1	2,3	1,9	
Pereira AU	1,4	3,5	8,9	
Ibagué AU	1,2	1,3	1,6	
Armenia AU	3,7	3,5	3,4	
Pasto AU	1,3	3,1	2,3	
Manizales AU	1,5	1,7	2,0	
Popayán AU	1,2	1,0	2,1	

Fuente: DANE, Censo de Edificaciones
^p Cifra provisional

²¹ <http://www.camacolvalle.org.co/portal/noticias/noticias-del-sector/110-impulso-de-la-construccion-en-cali-ratifica-buen-momento-de-la-economia-nacional> CAMACOL SECCIONAL VALLE [En Línea]- Cali – Valle. [Consultado el 01 de Noviembre de 2013].

Fuente. DANE. Censo de Edificaciones IV de 2012. Boletín de prensa. Bogotá. Marzo de 2013.

8.2 SECTOR ASCENSORES

El sector de ascensores en los últimos años ha presentado un comportamiento dinámico, en parte explicado por la expansión del sector de la construcción, como también por las compras corporativas que han modificado las cuotas de participación.

Según directivos del sector, mientras en el año 1999 todos los fabricantes vendían unos 350 ascensores en el país, entre los años 2000 y 2001 ya se advertían los primeros síntomas de recuperación, con unas ventas entre 400 y 450 ascensores. Más recientemente, entre los años 2005 y 2006, los industriales de éste eslabón de la cadena metalmecánica indicaban que están colocando entre 1.500 y 1.600 ascensores por año.

En Colombia factores como el déficit de vivienda, la escasez de terrenos han hecho que la construcción de edificios sea hoy la tendencia en las grandes y medianas ciudades, y como edificio es sinónimo de ascensor, se ha favorecido la industria de este tipo de aparatos, se calcula que el mercado es de 315 mil millones de pesos al año, y que podría crecer en un 30% para el 2.013

8.2.1 Competidores. En Colombia se venden cerca de 2.100 ascensores al año, entre los competidores líderes en el mercado se encuentran:

- Mitsubishi
- Schindler Andino
- Otis (IEI y LG)
- Thyssen
- Estilo Ingeniería (Kone)

REVISTA PORTAFOLIO. Artículo. Ascensores, negocio en pleno crecimiento en Colombia Publicado el 03 de julio de 2013. [En línea] Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-96281

El resultado de la Matriz MEFE fue de 2,59 lo que indica que la empresa no está respondiendo de manera oportuna a las condiciones del entorno o sector. En la empresa se evidencia, que no existen acciones concretas para enfrentar ciertas variables del entorno.

Respecto a temas como la penetración de las tecnológicas la empresa no tiene un plan para incorporar nuevas herramientas tecnológicas para soportar los procesos internos, especialmente en el tema comercial, y en los procesos de promoción y ventas.

8.3 COMPETIDORES

A continuación se hace una presentación de los principales competidores de Scala Ascensores, posteriormente se hará una calificación de los factores competitivos para generar una matriz de benchmarking.

8.3.1 Ascensores Andino. Única fábrica de ascensores en Colombia, la cual compete con las multinacionales del mercado latinoamericano y mundial como Mitsubishi, Otis y Kone, Ascensores Andino alcanzó en el año 2010 ventas totales por 62.000 millones de pesos, de los cuales el 15 por ciento corresponde a exportaciones.

Cuenta con el respaldo de alianzas tan importantes como la que tiene con Fujitec, para penetrar mercados de Argentina y Venezuela, que se suman a su distribución en México, Ecuador y países de Centroamérica²²

Por su parte Ascensores Schindler Colombia, fue fundada en 1952, con presencia en más de 16 ciudades del país fue brindando soluciones de movilidad integrales con tecnología de punta hecha en Suiza.

En Agosto de 2011, El Grupo Schindler adquiere Ascensores Andino dando paso a un nuevo camino lleno de oportunidades y retos a enfrentar.

²² PERIODICO PORTAFOLIO. La industria necesita reglas de juego que sean estables" Publicado en: Agosto 2 de 2011

La empresa cuenta con 7 sedes ubicadas a lo largo y ancho del país, Bogotá, Cali, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y técnicos residentes en ciudades intermedias. Medellín es la sede principal de Schindler Andino, la cual alberga la Gerencia General, Ingeniería, Logística, Compras, Finanzas, Sistemas, Mercadeo, Ventas, entre otros.²³

Cuenta con un departamento de Ingeniería y desarrollo altamente capacitado y efectivo. El departamento comercial está integrado por más de 25 vendedores en toda Colombia, capacitados en el tema de transporte vertical.

Entre los productos que ofrece esta empresa se encuentran:

Cuadro 3. Productos de Ascensores Andino - Schindler

ASCENSORES	ESCALERAS ELÉCTRICAS	RAMPAS MÓVILES	GESTIÓN DE TRÁFICO
• Schindler 3100	Schindler 9300AE	Schindler 9500AE	Miconic 10
• Schindler 3300	Schindler 9700AE		Tecnología PORT
• Schindler 5400			
• Schindler 7000			
• Línea TL			
• Línea Platinum			

Fuente. Ascensores Andino – Schindler. Página oficial. 2013

Los cuales se ofrecen a los siguientes tipos clientes tal como lo ha segmentado la empresa:

- Centros comerciales
- Hoteles
- Institucional
- Industrial
- Oficinas
- Residencial
- Salud
- Transporte

²³ Historia de SCHINDLER ANDINO. [En Línea]. Bogotá D.C. SHINDLER ANDINO Disponible: <http://www.schindler.com/co/internet/es/sobre-schindler-andino-colombia.html> Página web. Corporativa. [En línea] [Consultado 15 de mayo de 2013]

8.3.2 Melco de Colombia. La empresa tiene sus orígenes en el año de 1969 ha logrado el liderazgo en el mercado nacional de productos de transporte vertical, ampliando su cobertura a países del Caribe y Suramérica con los productos y servicios con altos estándares de calidad.²⁴

Entre su portafolio de productos se encuentran: ascensores, escaleras eléctricas, andenes móviles, aire acondicionado y equipos de transporte para personas en condición de discapacidad.

Productos

- Ascensores
- Escaleras Eléctricas
- Andenes móviles
- Modernizaciones
- Equipos para personas en condiciones de discapacidad
- Sistemas de aire acondicionado

En la categoría de Ascensores se encuentran las siguientes líneas:

- Ascensores con Sala de Máquinas
- Ascensores sin Sala de Máquinas
- Ascensores Monta-Cargas
- Sistema de Supervisión y Control

En el siguiente cuadro se aprecian las líneas de productos para la categoría de ascensores y las principales marcas que se manejan:

Cuadro 4. Tipos de ascensores y marcas por línea. Melco de Colombia.

TIPO DE PRODUCTOS	MARCAS POR LINEA
Ascensores con sala de maquinas	<ul style="list-style-type: none"> • NEXIEZ series MR • NexWay-S Series-AP Versión2 • NexwayNexWay • Nexiez GPX
Ascensores sin Sala de Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • ELENESA Series-AP Versión2 • ElenessaNexiez MRL • Serie-SED300S/SED200S/SVC200 (ascensor de uso domestico)

²⁴ Historia de MELCO DE COLOMBIA. [En Línea]. Bogotá D.C. MELCO DE COLOMBIA Disponible: <http://www.melcol.com.co/> Página web corporativa. [En línea] [Consultado el 15 de mayo de 2013]

Continúa Cuadro 4.

Ascensores Monta-Cargas	<ul style="list-style-type: none">• GFM-T• GFC-L2• G Serie Montaplatos Ryoden
Sistema de Supervisión y Control	<ul style="list-style-type: none">• Mel Eye

Fuente. Melco de Colombia. Página Oficial. 2013.

En la categoría de servicios Melco de Colombia, ofrece:

- Mantenimiento
- Supervisión y acompañamiento
- Emergencias

8.3.3 Otis Ascensores. Otis es el fabricante más grande del mundo de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles. Para los arquitectos, contratistas, promotores y propietarios de vivienda, Otis es la compañía líder mundial de transporte vertical.²⁵

Otis forma parte de United Technologies Corporation, un grupo de empresas integrado por Pratt & Whitney, motores y turbinas; Carrier, climatización; Sikorsky, helicópteros; Hamilton Sundstrand, sistemas y componentes aeroespaciales; UTC Power, pilas de combustible; y UTC Fire & Security, sistemas de seguridad y detección de incendios; además de Otis, dedicada la fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles

Otis opera en cerca de 200 países, dispone de fábricas en Europa, Asia y América, emplea a más de 60.000 personas, y tiene instalados más de 2,5 millones de ascensores y escaleras mecánicas en todo el mundo

La empresa, realiza la instalación, mantenimiento de ascensores, escaleras mecánicas, y andenes móviles.

²⁵ Historia de OTIS. [En línea] Bogotá D.C. ASCENSORES OTIS. Disponible: Disponible en: <http://www.otis.com/site/es-esl/Pages/SobreOtis.aspx?menuId=6> [consultada el 15 de mayo de 2013]

Cuadro 5. Datos de mercado de OTIS

DATOS OTIS	
Gente	Más de 60.000 empleados en todo el mundo.
Ingresos	Una facturación de 12.400 millones de dolares en 2011 a nivel mundial.
Instalaciones	Aproximadamente 2,5 millones de ascensores y escaleras mecánicas Otis instaladas en todo el mundo.
Servicio	1,8 millones de ascensores y escaleras mecánicas en mantenimiento por todo el mundo.
Ingeniería y Centros de Pruebas	Instalaciones de ingeniería en China, la Republica Checa, Francia, Alemania, Japón, Korea, España y Estados Unidos y las dos torres de prueba más altas de la compañía están localizadas en Shibayama, Japón (154 metros por encima del suelo; 27 metros de subterráneo) y en Bristol, Conn., Estados Unidos (117 metros por encima del suelo)

Fuente. OTIS. Página web corporativa. 2013.

Otis en ofrece los siguientes productos:

- Ascensores
- Escaleras eléctricas
- Andenes móviles
- Mantenimiento, Modernizaciones y Sustituciones

En el siguiente cuadro se aprecian los tipos de ascensores que comercializa Otis Ascensores, los cuales se agrupan en dos líneas: pasajeros y carga:

Cuadro 6. Productos Otis Ascensores.

LINEAS	TIPO DE PRODUCTOS
Ascensores de pasajeros	Ascensores residenciales Comerciales /oficinas / hoteles Montacamas /Montacamillas
Ascensores de carga	Montacargas Minicargas Montacoches Plataformas hidráulicas

Fuente. Otis Ascensores. Página corporativa. 2013.

Servicios

Mantenimiento

- Preventivo y correctivo
- Auditorias de calidad
- Sistema de seguridad a distancia (REM)
- Mantenimiento on line

Salva escaleras

- Sillas
- Plataformas
- Verticales

Modernización / Reformas

- Seguridad
- Tecnología
- Diseñe su cabina
- Asistencia telefónica.

8.4 ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN M. PORTER

Para analizar el sector industrial donde se encuentra la empresa se usa el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter; Barreras de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de proveedores, sustitutos, competidores actuales.

8.4.1 Barreras de entrada de nuevos competidores. En el sector de transporte vertical y en especial de ascensores no es fácil la entrada de nuevos competidores, sin embargo las condiciones del mercado como, los tratados de libre comercio firmados por Colombia facilitan que empresas internacionales lleguen al mercado local.

La comercialización, instalación y mantenimiento de ascensores tienen unas barreras de entradas que dificultan el acceso a nuevos competidores, entre estas figuran.

- **Identificación de marca.** Un nuevo competidor tendrá una debilidad en cuanto su marca no es conocida en el mercado local, lo que afecta la aceptación por parte de los clientes.

- **Requisitos de capital.** Para iniciar operaciones se necesita una inversión cuantiosa, que garantice la financiación operativa y comercial, en los primeros meses donde incluso se incurre en pérdida a causa de las bajas ventas.
- **Curva de experiencia o aprendizaje.** Ingresar al mercado sin experiencia en el mercado colombiano, implica un enorme riesgo. El adquirir experiencia supone una inversión cuantiosa mientras se opera en el mercado para ir conociendo sus particularidades.
- **Acceso a canales de promoción.** Aunque hay facilidad para acceder a mecanismos de publicidad, como medios de comunicación, si existe dificultad para acceder a instituciones gremiales o eventos donde se puede promocionar los productos.

8.4.2 Competidores existentes. Actualmente en el mercado de ascensores en Colombia sea modificado cambiando su configuración. Se han producido alianzas y adquisiciones, lo que cambia el panorama respecto a la participación de mercado.

Cuadro 7. Competidores y participación en el mercado

Empresa	Participación 2005.	Participación 2013.
Melco de Colombia (Mitsubishi)	30%	40%
Estilo Ingeniería Ltda.	5%	30%
Cooservicios Ascensores Medellín –	28%	
Otis	10%	
Shindler	14%	
LG	8%	20%
Scala Ascensores	5%	10%

Nota. Los datos 2005 fueron tomados de un artículo periódico El Colombiano. Los datos 2013 según la entrevista al gerente general de Scala Ascensores.

- **Crecimiento de la Industria.** El Colombia el crecimiento ha sido positivo impulsado de manera directa por el crecimiento del sector de la construcción en las principales ciudades.

- **Concentración de competidores:** El número de competidores sea reducido, por absorciones o fusiones ampliando el dominio de empresas como Mitsubishi Colombia, Schindler Andino, y OTIS (IEI y LG)

- **Balance de competidores:** en el momento existen algunas tendencias respecto a las estrategias de los competidores: **Ampliar la cobertura en nuevos mercados.** Las grandes empresas están extendiendo su presencia hacia ciudades intermedias y pequeñas en crecimiento y **diversificar productos:** Los competidores han introducido productos que se diferencian por su tecnología y costo, generando así opciones para el cliente.

- **Diferenciación de los competidores:** Actualmente los competidores existentes se diferencian en varios aspectos, especialmente las marcas líderes Mitsubishi se diferencia por la acreditación que tiene de su marca, los años de experiencia y la tecnología con que dispone.

8.4.3 Barreras de salida. En el mercado de ascensores existen algunas barreras de salida, que influyen de manera directa en la permanencia de los actuales competidores. Algunas de estas son de tipo económica, y otras obedecen a los vínculos y compromisos asumidos con los clientes y proveedores.

Entre las barreras de salida figuran:

- **Activos Especializados.** Los competidores cuentan con varios equipos especializados, plantas de producción, los cuales difíciles de revender en el mercado generando utilidad.
- **Restricciones legales.** Hace referencia a compromisos de carácter legal con clientes, y proveedores que de ser incumplidos implica sanciones económicas y jurídicas.

8.4.4 Sustitutos. Los ascensores tiene pocos sustitutos; escaleras habituales y eléctricas, siendo las escaleras eléctricas las más comunes, pero solo son viables en construcciones con poca altura. Aun así su uso es frecuente en centros comerciales, por lo tanto deben ser tenidas en cuenta.

Entre las variables que integran esta amenaza, se destacan:

- **Disponibilidad de sustituto.** La disponibilidad de sustitos; escaleras eléctricas, es limitada, la oferta incluso la hacen algunos competidores que ofrecen ascensores.

- **Relación Valor/ Precio:** la relación de costos de una escalera eléctrica resulta más costosa, por lo tanto se usa en ciertos casos concretos, donde existe un alto tráfico de personas.

8.4.5 Poder de negociación de los compradores. Los compradores tiene un alto poder de negociación, tiene la facilidad de elegir entre un número de competidores, esto hace que exijan en puntos concretos como el precio, servicios complementarios, asesorías y servicio posventa.

Entre los aspectos que solicitan los clientes se encuentran:

- **Precios competitivos:** Los clientes, en esta caso las constructoras exigen precios competitivos, de tal manera que obtenga un producto de calidad, y adicional servicios complementarios. Esto ha obligado a los competidores a mejorar sus ofertas.

El precio es una variable que incide en la competencia, según lo manifestó el gerente general de Scala Ascensores, los clientes no son fieles, buscan precios competitivos. De tal manera que es una variable relevante a considerar para lograr la preferencia del cliente.

- **Tecnología e innovación:** Los clientes exigen calidad en los productos, pero además exigen que se incluyan innovaciones tecnológicas de forma permanente, que incidan en la seguridad de los ascensores, como en los costos de mantenimiento y operación.

- **Palanca (poder) de negociación.** Respecto a este tema se evidencia que existe una **concentración de compradores** en las grandes ciudades, aunque son varios los proyectos de construcción, son limitadas las constructoras que lideran los proyectos.

Para un cliente, el **cambio de proveedor** no tiene un mayor costo, en éste sentido no implica un costo económico. (Antes de la compra)

Los compradores en este caso tienen un mayor poder de negociación, porque tienen acceso plena a la información del producto y a las ofertas de cada uno de los competidores existentes.

8.4.6 Proveedores. Los proveedores son un aspecto clave a la hora de competir en el mercado, se considera que en el sector, estos tienen un alto poder de negociación.

- Concentración de los proveedores. Los proveedores en el país son limitados, gran parte de los ascensores son importados.
- Costos de cambio. Para una empresa como Scala Ascensores el cambio de un proveedor implica unos costos económicos, así mismo implica cambios en la oferta. Sin embargo es posible cambiar de proveedor si se considera la relación costo /beneficio.
- Integración hacia adelante. Este es quizá uno de los riesgos potenciales, que la marca fabricante decida ingresar al mercado directamente con la comercialización de su producto, ofreciendo venta directa, instalación y mantenimiento.

8.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer los factores que inciden en la compra de ascensores para edificaciones en construcción, se procedió a entrevistar a cuatro representantes de constructoras que tienen distintos proyectos en la ciudad de Cali; Grupo Alan, IC Prefabricados, Constructora Limonar, y Constructora Meléndez.

Los cinco consultados manifestaron conocer a los competidores en el mercado, tal como se cita a continuación:

- Competidor 1. _ESTILO INGENIERIA
- Competidor 2. _MITSUBISHI
- Competidor 3. _SIGMA
- Competidor 4. _OTIS
- Competidor 5. _ANDINO

Los entrevistados han manifestado haber negociado con representantes de estas empresas, en diferentes etapas del proyecto. Indicaron que sean guiado por factores como calidad, precio y cumplimiento.

Respecto a la relación entre las constructoras y Scala Ascensores, el balance ha sido positivo, los entrevistados expresaron que no sean presentado inconvenientes, y sea dado asesoría oportuna a lo largo del proceso de negociación.

En el proceso de entrevistas se solicitó se califiquen una serie de factores que tienen incidencia en el proceso general de venta, y pos venta.

En los siguientes cuadros se presentan las calificaciones que cada constructora dio a los factores.

Cuadro 8. Indicadores según IC PREFABRICADOS

INDICADOR TRANSVERSAL BASADO EN CALIFICACION GENERAL							
IC PREFABRICADOS							
	Calificacio n General	Asesoría Preventa	Instalacion del ascensor	Capacidad de Respuesta	Servicio de Posventa	Comunicaci ón en Oficina	Calificaci on del Producto
5							-
4	X	x	x		x	x	x
3				x			
2							
1							

Fuente. Entrevista Arq. Johanna Aguilera. Septiembre de 2013.

Email: gaguilera@icprefabricados.com

Cuadro 9 Indicadores según Constructora Limonar

INDICADOR TRANSVERSAL BASADO EN CALIFICACION GENERAL							
CONSTRUTORA LIMONAR							
	Calificacio n General	Asesoría Preventa	Instalacion del ascensor	Capacidad de Respuesta	Servicio de Posventa	Comunicaci ón en Oficina	Calificacio n del Producto
5				x			
4	X	x	x		x	x	x
3							
2							
1							

Fuente. Entrevista Arq. Rodrigo Carvajal. Septiembre 2013.

Email: rcarvajal@construtoralimonar.com

Cuadro 10. Indicadores según Constructora Meléndez

INDICADOR TRANSVERSAL BASADO EN CALIFICACION GENERAL						
CONSTRUCTORA MELENDEZ						
	Calificacio n General	Asesoría Preventa	Instalacion del ascensor	Capacidad de Respuesta	Servicio de Posventa	Calificacio n del Producto
5				x		-
4	X	x	x		x	x
3						
2						
1						

Fuente. Entrevista Arq. Rodrigo Alzate. Septiembre de 2013.

Email: ralzate@constructoramelendez.com

Cuadro 11. Indicadores según Constructora Grupo Alan

INDICADOR TRANSVERSAL BASADO EN CALIFICACION GENERAL						
CONSTRUCTORA GRUPO ALAN						
	Calificacio n General	Asesoría Preventa	Instalacion del ascensor	Capacidad de Respuesta	Servicio de Posventa	Calificacio n del Producto
5				x		
4	X	x	x		x	x
3						
2						
1						

Fuente. Ing. Carlos Piamba.

Email: capiamba@grupoalan.com.co

Posterior a la calificación que cada constructora se procedió a sacar el informe consolidado, como se aprecia en la siguiente tabla y gráfica. Como se aprecia la calificación promedio fue 4, sin embargo el servicio posventa obtuvo una calificación de 3, en parte esto se debe a que una de las constructoras aun no ha hecho uso del servicio. Por otro, lado la capacidad de respuesta fue el factor que obtuvo la mayor calificación, siendo un aspecto en que la mayoría de los representantes consideraron una ventaja competitiva de la Scala Ascensores.

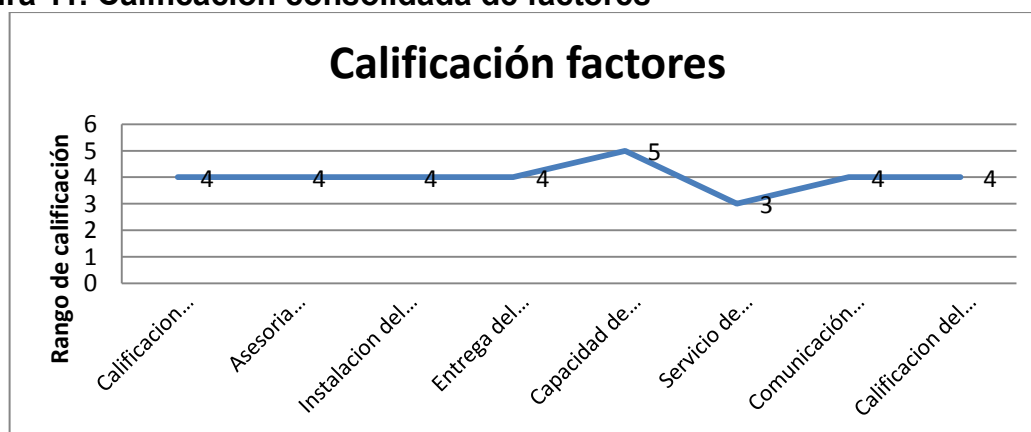
Cuadro 12. Calificación consolidada de factores

Factor	Calificación
Calificación General	4
Asesoría Preventa	4
Instalación del ascensor	4
Entrega del Ascensor	4
Capacidad de Respuesta	5
Servicio de Posventa	3
Comunicación en Oficina	4
Calificación del Producto	4

Fuente. Entrevistas a cuatro constructoras de la ciudad de Cali. Septiembre de 2013.

En promedio las calificaciones fueron buenas, aunque se debe mejorarlas para que se acerquen a la excelencia.

Figura 11. Calificación consolidada de factores



Fuente. Entrevistas a cinco constructoras de la ciudad de Cali. Septiembre de 2013.

8.5.1 Matriz de Factores Externos – M.E.F.E. Para sintetizar las amenazas y fortalezas de los entornos y el sector de la construcción se realizó una matriz de factores externos. Esta matriz permite hacer una auditoría estratégica a partir de la evaluación de variables de entornos económico, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”²⁶

Como se aprecia en el cuadro 13, se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona).

Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 2
- Amenaza Menor: 1
- Oportunidad Mayor: 4
- Oportunidad Menor: 3

Cuadro 13. Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO		RESULTADO
OPORTUNIDADES	RELATIVO	CALIFICACIÓN	SOPESADO
Disponibilidad de tecnologías	0,1	4	0,4
Crecimiento sector construcción	0,1	3	0,3
Penetración de las Tic's	0,08	3	0,24
Expansión proyectos inmobiliarios y civiles	0,09	4	0,36
Acceso a educación y formación para el personal	0,08	3	0,24
Disponibilidad de capital (mecanismos de financiación)	0,04	4	0,16
AMENAZAS			0
Aumento de inversión extranjera que fortalece a la competencia	0,1	2	0,2

Cuadro 13. (Continuación)

²⁶ BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

Continúa Cuadro 13

Expansión de los competidores actuales	0,1	2	0,2
Mayor regulación al sector construcción y transporte vertical	0,08	2	0,16
Indicadores de pobreza del país	0,05	1	0,05
Aumento en la regulación ambiental	0,08	1	0,08
Fusiones (o compras) entre competidores	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,59

8.5.2 Matriz de factores internos- M.E.F.I. La realización de la auditoría de la gerencia de marketing es la construcción de la matriz de evaluación del factor interno en marketing, esta herramienta analítica de la formulación estratégica resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades²⁷.

Con base en la información de los procesos internos, y con los datos suministrados por el gerente general se listó las fortalezas y debilidades de la empresa Scala Ascensores, tal como se aprecia en la tabla 1. La matriz de factores internos es un “instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.²⁸ A cada uno de los factores se les asignó un peso entre 0.0 y 0.1, considerando la importancia que tiene este factor para el sector competitivo, posteriormente a cada factor se le asignó una calificación acorde a la situación de la empresa en evaluación.

Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se uso una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3

²⁷ BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

²⁸ CONTRERAS José. La matriz de factores internos (EFI). Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> [Consultado 15 de julio de 2013]

En el cuadro 14 se aprecia la matriz, se incluyeron factores que son claves en la competitividad de la empresa, según el gerente dentro de las fortalezas la adaptación al cambio ha sido relevante, porque permite mayor agilidad y flexibilidad en los procesos de negociación, e introducción de nuevas tecnologías. Dentro de las debilidades se destaca la transición de pequeña a mediana empresa, lo que supuso una readaptación de todos los procesos internos, así mismo, mencionó el gerente la actitud de los empleados que influye en el compromiso y fidelidad para con la empresa.

Cuadro 14. Matriz de Factores Internos- M.E.F.I

SCALA ASCENSORES	PESO		
FACTORES INTERNOS	RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Adaptación al cambio (flexibilidad y adaptación)	0,1	4	0,4
Trato al cliente (personalización)	0,08	3	0,24
Clima laboral (organizacional)	0,04	3	0,12
Estandarización de procesos	0,07	4	0,28
Tecnologías en equipos	0,1	3	0,3
Cumplimiento oportuno con proyectos	0,04	4	0,16
Nivel de precios	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			0
Falta de publicidad	0,2	1	0,2
Formación del personal	0,1	2	0,2
Transición de pequeña a mediana empresa	0,09	1	0,09
Actitud de empleados	0,08	1	0,08
Falta de una planta propia (edificio)	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,27

Según el resultado de la Matriz MEFI la empresa tiene una buena posición estratégica interna, es decir que sus debilidades y fortalezas están gestionadas de tal manera que permiten hacer frente a la situación del sector. Sin embargo se debe mejorar para reducir el impacto de las debilidades y potencializar las fortalezas.

8.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

De todas las tendencias y situaciones medio ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una organización, las fuerzas competitivas se consideran a menudo que tienen un mayor impacto.²⁹ Para identificar aspectos que inciden en la competitividad de cada uno de los competidores líderes del sector se hizo una matriz de perfil competitivo, tal como se aprecia en la tabla 9. Se escogió a Estilo Ingeniería Ltda. y Mitsubishi porque son los dos líderes con mayor participación en el mercado.

Mitsubishi es el líder del mercado seguido por Estilo Ingeniería Ltda., Ascensores en el corto plazo debe mejorar algunos factores de éxito para acercarse a los líderes.

Para calificar las distintas variables que afectan a los competidores se uso una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3

²⁹ BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

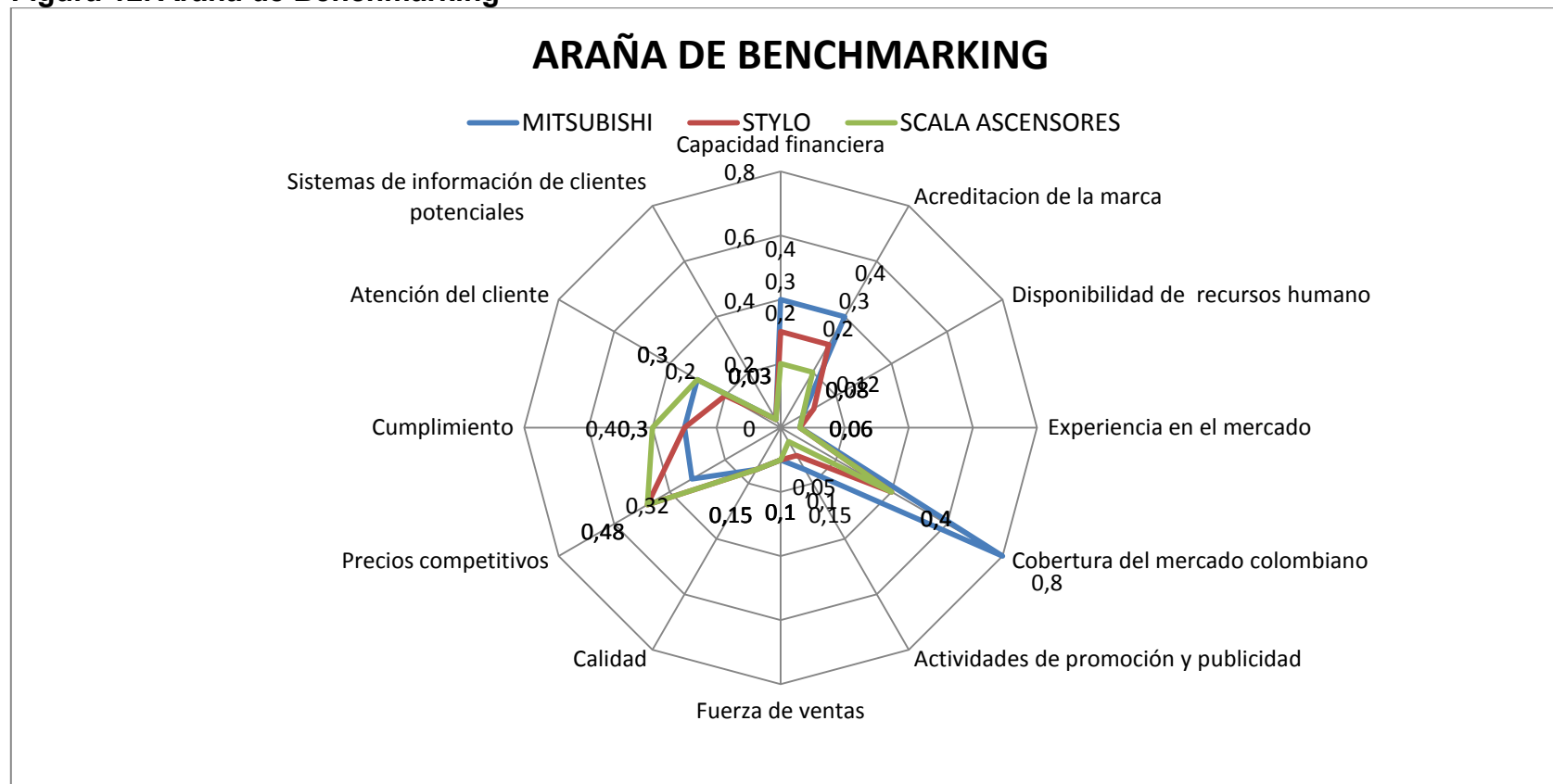
Como se aprecia en el cuadro 15, la empresa Mitsubishi obtuvo una calificación de 3.09, ya que tiene ventaja en ciertos factores competitivos. Por su parte Estilo Ingeniería Ltda., obtuvo una calificación de 2.54, aunque tiene ventajas en ciertos factores debe mejorar, en aspectos como capacidad financiera, acreditación de marca, entre otras para acercarse al líder.

Cuadro 15. Matriz de perfil competitivo

FACTORES DE EXITO	PESO		MITSUBISHI		Estilo Ingeniería Ltda.		SCALA ASCENSORES	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Capacidad financiera	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Acreditación de la marca	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Disponibilidad de recursos humano	4%	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Experiencia en el mercado	2%	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Cobertura del mercado colombiano	20%	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Actividades de promoción y publicidad	5%	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Fuerza de ventas	5%	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Calidad	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Precios competitivos	16%	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Cumplimiento	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Atención del cliente	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Sistemas de información de clientes potenciales	3%	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
TOTAL	100%	1		3,09		2,54		2,45

En la figura 12 se aprecia la araña de benchmarking que es una representación gráfica de la matriz de perfil competitivo. Como se ve Mitsubishi se acerca más a los bordes, lo que significa que tiene ventaja en estos factores.

Figura 12. Araña de Benchmarking



9. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

9.1 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la matriz DOFA, en ella se recogen las variables que tienen más incidencia y que provienen del entorno externo, así mismo, las que provienen de la situación interna. En la matriz DOFA se presentan las oportunidades y amenazas que se evidenciaron al analizar el entorno, (VER ANEXO A), y que han sido valoradas previamente en la matriz EFE. Por otro lado, se reflejan las debilidades y fortalezas que fueron extraídas según el diagnóstico interno, y según los datos recopilados en una entrevista con el Gerente general de la empresa (VER ANEXO B).

En la matriz DOFA se presentan las estrategias resultantes al cruzar las distintas variables: Amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades. De esta manera surgen las estrategias FO, FA, DO, y DA.

Cuadro 16. Matriz DOFA.

EXTERNO

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresa SCALA ASCENSORES	O1. Disponibilidad de tecnologías	A1. Aumento de inversión extranjera que fortalece a la competencia
	O2. Crecimiento sector construcción	A2. Expansión de los competidores actuales
	O3. Penetración de las Tics	A3. Mayor regulación al sector construcción y transporte vertical
	O4. Expansión proyectos inmobiliarios y civiles	A4. Indicadores de pobreza del país
	O5. Acceso a educación y formación para el personal	A5. Aumento en la regulación ambiental
	O6. Disponibilidad de capital (mecanismos de financiación)	A6. Fusiones (o compras) entre competidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Adaptación al cambio (flexibilidad y adaptación)	O1, F2, F3, F4. Introducir tecnologías para sistematizar los procesos internos incluidos, el servicio al cliente usando para ello un sistema CRM.	A1, A2, F1. Ajustar las actividades comerciales y de ventas para reducir el impacto de las acciones de expansión de la competencia.
F2. Trato al cliente (personalización)		
F3. Clima laboral (organizacional)	O5, F6. Lograr ventas en los nuevos proyectos de construcción, segmentando el mercado por zonas geográficas, tipo de proyectos, implementando metas por cada segmento.	
F4. Estandarización de procesos		

Continuación Cuadro 16

Continuación Cuadro 10		
F5. Tecnologías en equipos	F2, O5. Capacitar al personal de la empresa en servicio al cliente para garantizar una atención oportuna y satisfactoria.	F4, A3. Adaptar los procesos a las nuevas regulaciones y lograr las certificaciones de Calidad
F6. Cumplimiento oportuno con proyectos	O6. F7. Usar mecanismos de financiación para la introducir mejoras en los procesos internos y obtener reducciones de costos en el mediano plazo	
F7. Nivel de precios		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de publicidad	O1, D1. Usar medios digitales para hacer publicidad y establecer un canal directo de comunicación con los clientes e interesados	D1, A1. Lograr establecer un programa de promoción y publicidad para posicionar la marca y diferenciarse de la competencia.
D2. Formación del personal	D2, D4, O3, O5. Usar la educación en línea para capacitar al personal y mejorar así la competitividad del talento humano	
D3. Transición de pequeña a mediana empresa		A3, D3. Formalizar los procesos internos, para ajustarlos a los requerimientos de ley.
D4. Actitud de empleados	O6, D5. Lograr financiamiento para la adquisición de un lote y edificio donde instalar la planta de la empresa.	D3, D5, A6. Aprovechar el crecimiento, fortalecer los procesos internos y adquirir activos para enfrentar la competencia.
D5. Falta de una planta propia (edificio)		

9.2 ESTRATEGIAS SEGÚN PORTER

Considerando el análisis de las fuerzas competitivas que plantea el modelo teórico de M. Porter se formulan estrategias genéricas, como el mismo autor lo sugiere.

- **Estrategia de costos.** Ofrecer unos costos competitivos, que resulten atractivos al cliente en cuanto a la relación costos / beneficios. Se tendrá que entregar mayores beneficios, representados en servicio al cliente, y un producto de calidad.³⁰
- **Estrategia de diferenciación.** Consiste en diferenciarse de la competencia gracias al servicio al cliente, logrando una relación de confianza con el comprador en cada paso del proceso de venta, además de continuar el contacto permanente durante la post venta para atender las distintas solicitudes.

³⁰ En este sentido no se puede ofrecer un menor costo, porque la estructura de costos de la empresa no permite estar por debajo de la competencia. Sin embargo si se puede ofrecer servicios complementarios para que el cliente perciba que paga por más beneficios.

- **Estrategia de enfoque.** Esta se basa en la segmentación del mercado y la concentración en los nichos que no están siendo atendidos por la competencia. Para este caso se propone segmentar el mercado entre proyectos inmobiliarios y empresariales (edificios comerciales). En el caso de los proyectos inmobiliarios definir una segmentación por el perfil económico del proyecto para atender los dirigidos a la población de estrato 3, que actualmente muchos de estos proyectos no incluyen ascensores.

9.3 MATRIZ DE ANSOFF: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Para Ansoff, el primer paso del proceso dentro de la formulación de estrategias, significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?)³¹ Ansoff plantea que las estrategias deben ser formuladas considerando dos elementos fundamentales: productos y mercados, con base en estos se formulan estrategias, que giran en torno a lo actual o lo nuevo.

En la figura 13 se presenta la matriz de Ansoff donde se evidencian cuatro posibles escenarios, considerando las variables: mercados y productos. Conforme a la situación de la empresa y de contexto, se deberá optar por una estrategia de las cuatro posibles.

Figura 13. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Nuevos	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	Actuales	Desarrollo del mercado	Diversificación

³¹ MARTINEZ LOBATON Jorge I. La matriz de Ansoff: ¿Sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios, vol. 1, núm. 1, julio, 2006, pp. 41-44. ISSN (Versión impresa): 1992-1896

Las estrategias que plantea Ansoff se resumen así:

- **Estrategia de penetración de mercados.** Esta alternativa estratégica supone ganar participación con un producto que la empresa ya está comercializando en un mercado al que ya se dirige.
- **Estrategia de desarrollo de productos.** Esta opción implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que la empresa ya está operando.
- **Estrategia de desarrollo de mercados.** Esta estrategia consiste en buscar nuevos mercados para comercializar los productos ya existentes.
- **Estrategia de diversificación.** A través de esta opción la empresa pretende crecer con nuevos productos e ingresar a nuevos mercados.

Siguiendo las alternativas estratégicas de Ansoff, se plantea para la empresa Scala Ascensores una estrategia de desarrollo de mercados. La empresa ha logrado consolidar su participación en ciudades como Bogotá y las de la zona cafetera del país, por lo tanto es necesario que comience su expansión por otras ciudades del sur occidente, y de la costa atlántica.

9.4 ESTRATEGIA DEL MARKETING Y DEL MERCADO OBJETIVO

En esta parte se presentan las distintas estrategias planteadas para la empresa SCALA ASCENSORES, se tuvo en cuenta las opciones estratégicas que sugiere el autor Ansoff, así mismo las estrategias genéricas formuladas por M. Porter., finalmente se plantearon estrategias usando el modelo de la mezcla de marketing Mix: promoción, plaza, precio, producto.

9.4.1 Estrategia I. Según Ansoff. En el largo plazo se le plantea para la empresa Scala Ascensores una estrategia de desarrollo de mercados. La empresa ha logrado consolidar su participación en ciudades como Bogotá y las de la zona cafetera del país, por lo tanto es necesario que comience su expansión por otras ciudades del sur occidente, y de la costa atlántica.

La estrategia se basa en la diversificación de mercados, en el largo plazo se recomienda expandir operaciones en ciudades como: Palmira, Buga, Tulua, Buenaventura, Popayán (en el Valle del Cauca y Cauca) y ciudades como Pasto e Ipiales. Estos mercados son ciudades intermedias que se encuentran en expansión y donde el sector construcción tiene crecimiento sostenido.

9.4.2. Estrategia II según Porter (Estrategia de costos). Ofrecer unos costos competitivos, que resulten atractivos al cliente en cuanto a la relación costos / beneficios. Se tendrá que entregar mayores beneficios, representados en servicio al cliente, y un producto de calidad.

- **Estrategia de diferenciación.** Consiste en diferenciarse de la competencia gracias al servicio al cliente, logrando una relación de confianza con el comprador en cada paso del proceso de venta, además de continuar el contacto permanente durante la post venta para atender las distintas solicitudes.

- **Estrategia de enfoque.** Esta se basa en la segmentación del mercado y la concentración en los nichos que no están siendo atendidos por la competencia. Para este caso se propone segmentar el mercado por en la ciudad de Cali, según el tamaño de las constructoras: Pequeña, mediana y grande e independientes.

9.4.3. Estrategia III. Estrategia de mercado. Lograr la diversificación de mercados, ampliando la participación en el mercado de Cali.
Estrategias de Marketing Mix – Tácticas

- **Estrategia de producto.** Ofrecer productos de gran calidad, con innovaciones tecnológicas, que garanticen la comodidad del usuario, y que garanticen al cliente menores costos de mantenimiento con alto énfasis en asesoría preventiva y postventa.

- **Estrategia de Precio.** Ofrecer a cada cliente un "paquete" de producto y servicios, de tal manera que el cliente perciba que recibe mayores beneficios por el valor que paga considerando el precio del producto.

- **Estrategia de Promoción.** Desarrollar una imagen corporativa y darla a conocer usando una mezcla de promoción, garantizando así llegar al público objetivo y comunicando un mensaje claro y contundente.

- **Estrategia de distribución.** Aumentar la fuerza de ventas, para llegar a los a los prospectos en el mercado de la ciudad de Cali.

9.5 SEGMENTACION

La segmentación de clientes se realiza según varios criterios, tales como ubicación geográfica, tamaño de la constructora y naturaleza del proyecto.

Según los criterios geográficos la segmentación se hace, así:

Valle del Cauca: Cali

En el cuadro 17 se presenta la segmentación según el tamaño de las constructoras, se encuentran cinco categorías, grandes, medianas y pequeñas constructoras, también se dividen en constructores independientes y proyectos estatales.

Cuadro 17. Segmentación de clientes. Cali y Sur Occidente colombiano.

CLIENTES DE LA CIUDAD DE CALI Y ZONA SUR OCCIDENTE				
CONSTRUCTORAS GRANDES	CONSTRUCTORAS MEDIANAS	CONSTRUCTORAS PEQUEÑAS	CONSTRUCTORES INDEPENDIENTES	PROYECTOS ESTATALES
Constructora Meléndez	Constructora Limonar	D.F. Constructores s.a.	Yanbal de Colombia	Clínica Regional de Occidente
Constructora Conacero s.a.	IC Prefabricados	Constructora Samerica	Fundación Manos providentes	
	Grupo Alan	Unión Temporal Andina	Consorcio Técnico del Cauca	
	Promotora Cafetera de Construcciones		Carlos Urias Rueda	
			Construimos Casa	
			UR Arquitectos	

Fuente. Gerencia Scala Ascensores. Septiembre de 2013.

El criterio de segmentación según naturaleza del proyecto divide los clientes entre:

- Proyectos públicos
- Proyectos privados

10. PLAN DE ACCIÓN Y RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Responsables de la ejecución del plan de mercadeo. Para dar cumplimiento a las estrategias y tácticas la responsabilidad estará a cargo del director comercial encargado de la zona de Cali, para dar asesoría en el tema de mercadeo se propone la contratación de un consultor de marketing, que será vinculado por contrato de prestación de servicios profesionales. Se escogió esta modalidad porque no implica costos laborales, que son más elevados considerando que al consultor no se lo tendrá tiempo completo, sino que se recurrirá a él al momento de diseñar estrategias, tácticas y actividades específicas de mercadeo

Así mismo, se contactará al consultor de mercadeo para realizar la auditoría de mercado, la cual consiste en realizar una monitoria, seguimiento y control a los objetivos y metas planteadas.

Las funciones que tendrá el consultor de mercadeo será:

- Diseñar estrategias de mercado
- Definir las tácticas para dar cumplimiento a las estrategias de mercado
- Auditar la gestión del plan anual de mercadeo
- Analizar el comportamiento del sector
- Hacer recomendaciones sobre los procesos de venta, atención al cliente y servicios pos venta

Para dar apoyo al consultor de mercadeo, se propone también recurrir a estudiantes pasantes de últimos semestres de mercadeo y/o administración de empresas, los cuales tendrán funciones dentro de la empresa, orientadas a la ejecución del plan de mercado que sea propuesto.

La ventaja de los estudiantes pasantes es que su vinculación tiene un menor costo económico para la empresa, y se pueden hacer a través de convenio con las universidades de la ciudad de Cali. Los estudiantes aportan desde la academia a la gestión de la empresa, gracias a estos futuros profesionales, se podrán integrar nuevas herramientas de marketing, respecto a investigaciones, diseño de estrategias, tácticas y acciones de mercadeo.

A continuación se presentan las tácticas que permitirán dar cumplimiento a las estrategias del marketing Mix: producto, Precio, Promoción y Plaza (distribución)

10.1 PRODUCTO

Cuadro 18 Mix táctica producto

Estrategia	Mix	Actividad específica
Estrategia producto		
Ofrecer productos de gran calidad, con innovaciones tecnológicas, que garanticen la comodidad del usuario, y que garanticen al cliente menores costos de mantenimiento	Resaltar la variedad productos, por marca, capacidad y características.	Por medio de animaciones, catálogos, o presentaciones dar a conocer las opciones que ofrecen la empresa y las características de cada ascensor respecto a las innovaciones tecnológicas, seguridad, comodidad y costos de mantenimiento.
	Resaltar las innovaciones tecnológicas de cada producto.	
	Destacar los costos de mantenimiento de cada producto.	
	Introducir periódicamente nuevas opciones de producto.	

10.2 PRECIO

Cuadro 19. Tácticas de precio

Estrategia	Mix	Actividad específica
Estrategia de precios / costos	Actualizar los procesos internos	Identificar los costos por proceso y por área
Ofrecer a cada cliente un "paquete" de producto y servicios, de tal manera que el cliente perciba que recibe mayores beneficios por el valor que paga.	Sistematizar los procesos internos	Introducir mejoras para reducir los costos y gastos, para esto se requiere la sistematización de procedimientos, y procesos.
	Reducir costos administrativos	Identificar con el área contable los principales gastos administrativos y reducir aquellos que no aporten valor y afecten la rentabilidad.
	Personalizar el paquete de servicios y producto a cada cliente	Elaborar una propuesta a cada cliente según su presupuesto, y teniendo como referencia los precios de la competencia.
	Realizar un benchmarking en relación al precio	Comparar mes a mes los precios de la competencia, tanto en productos como en servicios.

10.3 PROMOCION

Cuadro 20. Tácticas de promoción

Estrategia	Mix	Actividad específica
Estrategia de promoción. Desarrollar una imagen corporativa y darla a conocer usando una mezcla de promoción, garantizando así llegar al público objetivo y comunicando un mensaje claro y contundente.	Diseñar marca corporativa	Actividad específica
	Diseñar mensajes publicitarios	Establecer una imagen corporativa, (logo, eslogan, colores corporativos, mensaje, promesa de venta)
	Establecer una mezcla de medios	Definir los medios más acordes para colocar la pauta publicitaria garantizando llegar a los clientes potenciales y actuales. Entre los medios a usar figuran: <ul style="list-style-type: none"> • Revistas especializadas • Correo directo (físico, Email) • Página web, Revitalizacion Facebook empresarial • Teléfono • Venta personal • Relaciones públicas
	Establecer presupuesto de publicidad	Definir un presupuesto para publicidad, por medio, y fijar metas.
	Establecer investigación de mercados	Se adelantara una investigación de mercados para identificar prospectos de cliente, proyectos de construcción planificados e identificar factores que incidan en la compra. Esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Patrullaje por la ciudad de Cali para identificar nuevos proyectos. • Encuestas con los clientes actuales para medir el grado de satisfacción.
	Participar en feria de la construcción • Asistir a eventos de Camacol	Establecer un cronograma semestral para la participación en la ferias de la construcción en la ciudad de Cali
	Acercarse a la academia: Facultades de ingeniería civil.	Dar conferencias a estudiantes de programas de ingeniería civil, y carreras a fines a la construcción para presentar la empresa y sus productos/servicios. Solicitar estudiantes pasantes para el área de mercado y así facilitar procesos de investigación de mercados.
	Almuerzo de negocios con prospectos	Seleccionar de la base de datos (Sistema CRM) los prospectos de clientes con proyectos en el corto plazo y realizar un primer acercamiento para presentación de la empresa, productos y servicios.
	Envío de correspondencia directa	Envío de correspondencia con la presentación de la empresa, productos y servicios a los clientes contactados en ferias del sector constructor y en trabajo de campo.

10.4 PLAZA

Cuadro 21. Tácticas de plaza

Estrategia	Mix	Actividad específica
Estrategia de distribución	Contratación de un asesor para atender los prospectos y clientes en el mercado de Cali.	Contratar un asesor comercial que gestione el contacto inicial con el cliente visitando nuevas plazas y le asesore a lo largo del proceso. Adicionalmente tendrá la función de levantar información del mercado, identificando prospectos de clientes, nuevos proyectos en ejecución en cada mercado.
Aumentar la fuerza de ventas, para llegar a los a los prospectos en el mercado de la ciudad de Cali	Capacitación asesor comercial	El asesor comercial contratado recibirá capacitación periódica para desarrollar competencias laborales, en temas como negociación, comunicación, persuasión e investigación de mercados.
	Acompañamiento a visitas prospectos por ciudad	Posterior al primer acercamiento entre el asesor comercial y el prospecto, desde la dirección de Cali se le acompañara para presentar una propuesta específica según la naturaleza del proyecto.
	Diseño de ofertas por ciudad y cliente	
	Establecer plan de ventas por ciudad y por asesor	Se establecerán una presupuesto de ventas, para cada periodo (trimestral, semestral y anual)
	Definir comisiones por ventas y proyectos	Conforme al presupuesto de ventas, se establecerán un plan de incentivos y comisiones por ciudad y por asesor comercial.

10.5 CRONOGRAMA

Cuadro 22. Cronograma de actividades primer semestre I.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES						
	2013			2014		
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción
	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes
	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali
	Visitar prospectos de clientes	Visitar prospectos de clientes	Visitar prospectos de clientes	Visitar prospectos de clientes	Visitar prospectos de clientes	Visitar prospectos de clientes
	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción
Semana 1	Dar a conocer el producto	Dar a conocer el producto	Dar a conocer el producto	Dar a conocer el producto	Dar a conocer el producto	Dar a conocer el producto
Semana 2	Dar a conocer la empresa	Dar a conocer la empresa	Dar a conocer la empresa	Dar a conocer la empresa	Dar a conocer la empresa	Dar a conocer la empresa
	Dar a conocer los servicios	Dar a conocer los servicios	Dar a conocer los servicios	Dar a conocer los servicios	Dar a conocer los servicios	Dar a conocer los servicios
Semana 3	Diseñar una alternativa de productos y servicios	Diseñar una alternativa de productos y servicios	Diseñar una alternativa de productos y servicios	Diseñar una alternativa de productos y servicios	Diseñar una alternativa de productos y servicios	Diseñar una alternativa de productos y servicios
Semana 4	Cotización de producto y servicio	Cotización de producto y servicio	Cotización de producto y servicio	Cotización de producto y servicio	Cotización de producto y servicio	Cotización de producto y servicio
	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables
	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta
	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo
	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial

Cuadro 23. Cronograma de actividades primer semestre II.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES						
	2013			2014		
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
	Estrategia de promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de distribución	Estrategia de distribución	Estrategia de distribución
				Aumentar fuerza de ventas	Aumentar fuerza de ventas	Aumentar fuerza de ventas
	Mix Promoción	Mix Canal y Promoción	Mix Canal y Promoción	Mix Canal y Promoción	Mix Canal y Promoción	Mix Canal
Semana 1	Diseñar marca corporativa	Participar en feria de la construcción	Implementación sistema CRM	Contratación de asesor para Cali	Acompañamiento a visitas prospectos por ciudad	Establecer plan de ventas por ciudad y por asesor
Semana 2	"	Almuerzo de negocios con prospectos	Actualización datos de clientes	"	"	"
Semana 3	Diseñar mensajes publicitarios	"	Registro de datos de prospectos	Capacitación asesor comercias	Diseño de ofertas por ciudad y cliente	"
Semana 4	Establecer una mezcla de medios	Envío de correspondencia directa	"	"	"	Definir comisiones por ventas y proyectos
	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables
	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta
	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo
	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial

Cuadro 24. Cronograma de actividades primer semestre- estrategias generales

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES				
Estrategias generales				
Estrategia de promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de Servicio al cliente	Estrategia de Enfoque	Estrategia de precios / costos
Comunicación y Publicidad	Relaciones públicas	Sistema CRM	(Segmentación de mercados	
Mix de promoción	Mix de Promoción y relaciones públicas	Mix de Promoción y servicio al cliente	Mix de enfoque	Mix de Precio y costo
Diseñar mensaje por medio	Participación en eventos gremiales	Implementar CRM	Segmentar el mercado	Actualizar los procesos internos
Establecer presupuesto de publicidad	Asistir a eventos de Camacol	Registrar datos de prospectos	Contactar a los clientes potenciales	Sistematizar los procesos internos
Pautar en medios especializados	Participar en ferias de la construcción	Segmentar los clientes	Elaborar plan de visitas y ventas	Reducir costos administrativos
		Contactarlos con correspondencia directa		
Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta
Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo
Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial

Cuadro 25. Cronograma de actividades segundo semestre I.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES						
	2014					
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción	Estrategia de Atracción
	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes
	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali	Mercado de Cali
	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Promoción	Mix Canal
Semana 1	Identificar nuevos proyectos	Identificar nuevos proyectos	Identificar nuevos proyectos	Identificar nuevos proyectos	Identificar nuevos proyectos	Identificar nuevos proyectos
Semana 2	Identificar nuevos clientes	Identificar nuevos clientes	Identificar nuevos clientes	Identificar nuevos clientes	Identificar nuevos clientes	Identificar nuevos clientes
Semana 3	Contactar prospectos	Contactar prospectos	Contactar prospectos	Contactar prospectos	Contactar prospectos	Contactar prospectos
Semana 4	"	"	"	"	"	"
	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	
	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial
	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta
	Consulto de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo	Consultor de mercadeo

Cuadro 26. Cronograma de actividades segundo semestre II.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES						
2014						
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
	Estrategia de Promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de distribución	Estrategia de distribución	Estrategia de distribución
			Servicio al cliente	Consolidar fuerza de ventas	Consolidar fuerza de ventas	Ampliación de la fuerza de ventas
	Mix Canal y Promoción	Mix Canal y Promoción	Mix Canal y servicio al cliente	Mix Canal de distribución	Mix Canal de distribución	Mix Canal de distribución
Semana 1	Ejecutar campaña publicitaria	Participar en feria de la construcción	Actualización sistema CRM	Capacitar a fuerza de ventas	Actualizar plan de ventas por ciudad y asesor	Valorar la ampliación de la fuerza de ventas
Semana 2	"	Almuerzo de negocios con prospectos	Contacto a nuevos prospectos	"	"	Contratar nuevos asesores
Semana 3	Usar medios especializados	"	"	Actualizar competencias de los asesores	"	Capacitar nuevos asesores
Semana 4	Establecer investigación de mercados	Envío de correspondencia directa	Implementar canales de comunicación y retroalimentación	Incentivar a los asesores	Actualizar sistema de incentivos	"
	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables	Responsables
	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Gerencia comercial
	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta	Ejecutivo cuenta
	Consulta de mercadeo	Consulta de mercadeo	Consulta de mercadeo	Consulta de mercadeo	Consulta de mercadeo	Consulta de mercadeo

Cuadro 27. Cronograma de actividades segundo semestre- estrategias generales

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADEO SCALA ASCENSORES					
2014					
Estrategia de precio	Estrategia de precio	Estrategia de precio /Costos	Estrategia de enfoque	Estrategia de producto /comunicación	Estrategia de segmentación
Personalizar el paquete de servicios y producto a cada cliente	Realizar un benchmarking en relación al precio	Actualizar y sistematizar los procesos internos y reducir costos administrativos	Segmentar el mercados, identificando los nichos más rentables	Comunicar los beneficios del producto	Segmentar los nuevos proyectos inmobiliarios y de construcción de la ciudad
Mix de Promoción y Publicidad	Mix de Promoción y Publicidad			Mix de Promoción y Publicidad	Mix de Promoción y Publicidad
Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
Director de mercado	Director de mercado	Director de mercado Jefe de producción Jefe Administrativo	Director de mercado Jefe de producción Jefe Administrativo	Director de mercado	Director de mercado

10.6 PRESUPUESTO DE INVERSION EN PLAN DE MERCADEO

El costo del plan de mercado asciende a \$22.850.000, los cuales se invertirán así: \$12.400.000 en el primer semestre, y \$10.450.000 en el segundo semestre, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Cuadro 28. Síntesis del presupuesto

PERIODO	VALOR
I Semestre	\$ 12.400.000,00
II Semestre	\$ 10.450.000,00
TOTAL	\$ 22.850.000,00

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de los costos del plan de mercadeo para el primer semestre, en esta se detallan las estrategias, las tácticas y el costo aproximado.

Cuadro 29. Presupuesto primer semestre.

Estrategia	Tácticas	Costo
Estrategia de nuevos clientes: Mercado de Cali	Dar a conocer el producto por medio de campaña promocional	\$ 1.000.000,00
	Dar a conocer la empresa por medio de campaña promocional	\$ 1.000.000,00
	Dar a conocer los servicios por medio de campaña promocional	\$ 1.000.000,00
	Diseñar una alternativa de productos y servicios para cada cliente	\$ 500.000,00
	Cotización de producto y servicio por cliente	\$ 500.000,00
Estrategia de promoción	Diseño de marca corporativa	\$500.000.00
	Diseñar mensajes publicitarios	\$ 500.000,00
	Establecer una mezcla de medios	\$ 500.000,00
	Participar en feria de la construcción	\$ 800.000,00
	Almuerzo de negocios con prospectos	\$ 500.000,00
	Envío de correspondencia directa	\$ 150.000,00
	Implementación sistema CRM	\$ 500.000,00
	Actualización datos de clientes	\$ 500.000,00
	Registro de datos de prospectos	\$ 150.000,00
Estrategia de distribución	Contratación de asesor	\$ 1.000.000,00

Continuación Cuadro 29

Aumentar fuerza de ventas	Capacitación asesor comercial.	\$ 500.000,00
	Acompañamiento a visitas prospectos por ciudad	\$ 1.000.000,00
	Diseño de ofertas por ciudad y cliente	\$ 500.000,00
	Establecer plan de ventas por ciudad y por asesor	\$ -
	Definir comisiones por ventas y proyectos	\$ -
Estrategia de Enfoque: (Segmentación de mercados)	Segmentar el mercado	\$ 100.000,00
	Contactar a los clientes potenciales	\$ 300.000,00
	Elaborar plan de visitas y ventas	\$ 100.000,00
Estrategia de precios / costos	Actualizar los procesos internos	\$ 300.000,00
	Sistematizar los procesos internos	\$ 500.000,00
	Reducir costos administrativos	\$ -
TOTAL		\$ 12.400.000,00

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de costos del plan de mercado para el segundo semestre, que asciende a \$10.450.000.

Cuadro 30. Presupuesto segundo semestre.

Estrategia	Mix	Costo
Estrategia de Atracción nuevos clientes	Identificar nuevos proyectos	\$ 500.000,00
Mercados: Cali	Identificar nuevos clientes	\$ 500.000,00
	Contactar prospectos	\$ 500.000,00
Estrategia de Promoción	Ejecutar campaña publicitaria	\$ 200.000,00
	Marketing Digital – Facebook Empresarial	\$ 1.500.000,00
	Establecer investigación de mercados	\$ 1.000.000,00
	Participar en feria de la construcción	\$ 1.000.000,00
	Almuerzo de negocios con prospectos	\$ 1.000.000,00
	Envío de correspondencia directa	\$ 150.000,00
Estrategia de promoción	Actualización sistema CRM	\$ 500.000,00
	Implementar canales de comunicación y retroalimentación	\$ 200.000,00

Continuación Cuadro 30

Estrategia de distribución: Consolidar fuerza de ventas	Capacitar a fuerza de ventas	\$ 700.000,00
	Actualizar competencias de los asesores	\$ 100.000,00
	Incentivar a los asesores	\$ 500.000,00
	Actualizar plan de ventas por ciudad y asesor	\$ -
	Actualizar sistema de incentivos	\$ -
Estrategia de precio	Personalizar el paquete de servicios y producto a cada cliente	\$ 500.000,00
	Realizar un benchmarking en relación al precio	\$ 500.000,00
Estrategia de precio /Costos	Actualizar y sistematizar los procesos internos y reducir costos administrativos	\$ 500.000,00
Estrategia de enfoque	Segmentar el mercado	\$ 500.000,00
	Contactar a los clientes potenciales	\$ 100.000,00
	Elaborar plan de visitas y ventas	\$ -
TOTAL		\$ 10.450.000,00

10.7 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es una plaza importante del plan de mercado, ya que constituye un punto de referencia, hacia el cual se pretende llegar. En el siguiente cuadro se presenta la proyección de ventas el principal mercado de Scala Ascensores sigue siendo Cali, acorde al tamaño de mercados y las expectativas de expansión del sector construcción. El presupuesto de ventas es una herramienta que permite hacer un seguimiento y control a las actividades propuestas a lo largo del plan de mercadeo.

Cuadro 31. Presupuesto de ventas por cantidad

Metas de ventas en Cali			
Año	Mes	Unidades	Porcentaje
2014	Enero	1	3%
	Febrero	1	3%
	Marzo	5	15%
	Abril	3	9%
	Mayo	5	15%
	Junio	3	9%
	Julio	3	9%
	Agosto	4	12%
	Septiembre	2	6%
	Octubre	2	6%
	Noviembre	1	3%
	Diciembre	3	9%
TOTAL		33	100%

En el cuadro 32 se presenta la proyección de ventas donde se detallan las cantidades a vender para el año 2014. Esta proyección se calculó teniendo como base el precio promedio de cada ascensor que oscila en \$50.000.000. Se espera que en la ciudad de Cali se vendan 33 ascensores, generando un ingreso por \$1.650.000.000.

Cuadro 32. Proyección de ventas para el año 2014.

PROYECCIÓN INGRESOS			
Año	Mes	Unidades	Ingreso por ventas
2014	Enero	1	\$ 50.000.000,00
	Febrero	1	\$ 50.000.000,00
	Marzo	5	\$ 250.000.000,00
	Abril	3	\$ 150.000.000,00
	Mayo	5	\$ 250.000.000,00
	Junio	3	\$ 150.000.000,00
	Julio	3	\$ 150.000.000,00
	Agosto	4	\$ 200.000.000,00
	Septiembre	2	\$ 100.000.000,00
	Octubre	2	\$ 100.000.000,00
	Noviembre	1	\$ 50.000.000,00
	Diciembre	3	\$ 150.000.000,00
TOTAL		33	\$ 1.650.000.000,00

En lo que va corrido del año 2.013 se han vendido en la ciudad de Cali 21 ascensores, lo cual equivale a \$1.050.000.000. Con la implementación del plan de mercadeo que tendría un costo de \$22.850.000 se esta realizando una inversión del 2% sobre las ventas, la empresa podrá aumentar sus ventas en \$600.000.000 en comparación con los resultados obtenidos en el año inmediatamente anterior, lo que supone un aumento en las ventas del 61%. Estos resultados justifican la inversión en el plan de mercadeo, basados en la relación costo beneficio.

10.8 INDICADORES POR CRECIMIENTO REAL

Los indicadores planteados para este primer plan anual de mercadeo son:

- Cumplimiento mes a mes de la gestión del plan y control del presupuesto
- Nuevos Clientes por la gestión del plan
- Retención de clientes empresariales y crecimiento de las cuentas empresariales

11. MARCO DE RESULTADOS

Cuadro 33. Síntesis de los objetivos

OBJETIVO ESPECIFICO	METODOLOGÍA USADA	RESULTADO POSIBLE
Construir información que permita ir registrando cifras y estadísticas sobre la construcción regional, sus diferentes segmentos y nichos de mercado y el comportamiento de compra industrial para un ascensor en edificios para vender o en edificios para ser habitados por los compradores.	<p>Revisión documental, de fuentes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camacol • Dane • Alcaldía de Cali • Andi <p>Se consultó la guía de plan de mercadeo de los autores: BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio</p> <p>Entrevista realizada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General de Scala Ascensores. • Gerentes (o jefes) de compra de 5 constructoras: 	<p>Se realizó un análisis del entorno para la construcción de la Matriz M.E.F.E.</p> <p>Se analizó el entorno según las fuerzas de M. Porter. Se construyó la Matriz de Perfil Competitivo.</p> <p>Se diagnosticó la situación interna de mercado, realizando la Matriz M.E.F.I.</p> <p>Con esta información se conoció el macro-ambiente que rodea la empresa, se identificó la tendencia del sector y la posible demanda del mercado.</p>
Definir las estrategias y las tácticas que permitan a la empresa Scala Ascensores incrementar sus ventas de ascensores para futuros proyectos desarrollados por las constructoras en la ciudad de Cali y su área de influencia en corto y mediano plazo	<p>Revisión documental. Se usaron los modelos de formulación estrategia de.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansoff • Porter • Kotler (4 P's) 	<p>Partiendo de la Matriz D.O.F.A se identificaron las posibles estrategias a emprender. Se determinó que la mejor estrategia es la diversificación de mercados, expandiendo operaciones en Cali</p>
Evaluar la necesidad y el impacto que tendría una persona que realice la gestión de mercadeo y el trabajo de campo necesario para lograr que el plan anual de mercadeo se ejecute	<p>Revisión documental de funciones del cargo de un consultor de mercadeo.</p>	<p>Para ejecutar el plan de mercadeo de la empresa, se consideró la posibilidad de contratar un consultor en mercadeo para reducir el impacto financiero que tendría la contratación de un especialista en mercadeo bajo contrato laboral.</p>

12. CONCLUSIONES

El análisis del entorno y sector de la construcción permitió identificar que en Colombia, en especial en las principales ciudades se construyen cada día más edificios con fines habitacionales, así mismo hay una expansión de centros comerciales y edificaciones con fines comerciales. Esto significa que hay una demanda creciente de ascensores, toda vez que los edificios tienen la necesidad de estos dispositivos de transporte para movilizar personas de forma eficiente.

Respecto al sector de ascensores, se evidencia que hay un gran dominio de Mitsubishi que es el competidor con mayor capacidad financiera, logística y experiencia. En los últimos años, las fusiones han cambiado el panorama del sector, y gracias a los tratados de libre comercio firmados por Colombia ha facilitado el ingreso de nuevos competidores. Scala Ascensores ha asumido una posición agresiva en el mercado y en cinco años ha pasado de tener un 5% de participación en el mercado a 10%. La clave para lograr esto ha sido mejorar los productos logrando la introducción de ascensores con alto nivel de tecnología, con bajos costos de mantenimiento y en especial gracias al servicio al cliente que es un factor competitivo.

Para el diseño de estrategias se recurrió a varios modelos, partiendo de la matriz DOFA, siguiendo los planteamientos de Ansoff, Porter y Kotler. Se llegó a la conclusión que la empresa debe diversificar a futuro sus mercados, para lo cual se recomienda explorar a Palmira, Tulua, Buga, Buenaventura, Popayán, Pasto e Ipiales, como nuevos mercados, donde se encuentra una expansión del sector construcción. Dentro de las estrategias y tácticas se trabajó el modelo de las 4 p's, (según lo plantea Kotler), se hizo énfasis en las estrategias de promoción y distribución, en parte para dar a conocer la marca, los productos y servicios. De igual manera, gracias a las estrategias de distribución se logrará llegar a los nuevos mercados, manteniendo la calidad en todo el proceso de ventas.

Las estrategias y tácticas del mercado en el corto plazo se enfatizaron en la penetración de mercados y fidelización de los clientes, para lo cual se diseñaron tácticas agresivas en promoción y distribución. La coordinación de las tácticas se realizará desde la ciudad de Cali, se contratará un consultor en mercado y de un asesor para atender las actividades de venta en los nuevos mercados.

Para desarrollar las estrategias y tácticas se propuso contratar un consultor en mercadeo que asesora a Scala Ascensores con la finalidad de penetrar exitosamente en los nuevos mercados. No se planteó la contratación de una persona por contrato laboral, debido al impacto económico que tendría esto en las finanzas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CAMACOL. Informe sectorial. Febrero 2011.

(-----) Informe 37. Febrero de 2012. ISSN 2011-7442

CHARLES W. LAMB, JR. / Joseph F. HAIR, JR. / CARL MC Daniel. Marketing: Edit. Thomson, 4 edición. México. 2006.

CONTRERAS José. La matriz de factores internos (EFI). (en línea) Bogotá D.C. PROEXPORT. Inteligencia de mercados. 2007 [Consultado 15 de julio de 2013] Disponible en internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

(-----) La Matriz de factores externos [En línea] [Consultado 15 de julio 2013] Disponible en internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

COOPER, scout y HIEBING, Román. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Ed. Mc Graw Hill, 1999.

DANE. Comunicado de Prensa. 13 Marzo de 2013. Bogotá. 2013.

(-----) Indicadores Básicos de Tecnología de información y comunicación – TIC para Colombia 2012. Boletín de prensa. Abril 18 de 2013. Bogotá. 2013.

(-----) Indicadores básicos de tendencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas. Año 2011. Boletín de Prensa. 11 de Julio de 2013. Bogotá. 2013.

(-----) Censo de Edificaciones IV de 2012. Boletín de prensa. Bogotá. Marzo de 2013.

El sector de la construcción sigue creciendo en Cali. EL TIEMPO.COM [En línea] Artículo Publicado el 19 de junio de 2011. [Consultado 15 de agosto de 2012]

Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4328103>

GOMEZ MEJIA Santiago. Investigación en RSE. Blog [En línea] [Consultado 15 de julio de 2013] Disponible en internet: <http://www.kiosdecolombia.blogspot.com/2011/07/responsabilidad-social-empresarial.html>

KOTLER Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. 1Edición, Prentice Hall, 2002. 65. p.

La Construcción en Cali ratifica buen momento de la economía nacional CAMACOL SECCIONAL VALLE. [Consultado el 27 de Agosto de 2.013] Disponible en Internet: <http://www.camacolvalle.org.co/portal/noticias/noticias-del-sector/110-impulso-de->

La industria necesita reglas de juego que sean estables PORTAFOLIO.CO [en línea] Artículo Publicado el 3 de Agosto de 2011 [Consultado 15 de Agosto de 2.012] Disponible en internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4727216

LAMB, Charles. Marketing. Colombia: Ed Thompson, 2002. 30 p.

Los ascensores suben el ritmo de la construcción. EL COLOMBIANO.COM [En línea] [Consultado 20 de mayo de 2013] Disponible en internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los_ascensores_suben_al_ritmo_de_la_construccion/los_ascensores_suben_al_ritmo_de_la_construccion.asp

Página web corporativa MELCO DE COLOMBIA.. [En línea] [Consultado el 15 de mayo de 2013] Disponible en: <http://www.melcol.com.co/>

Página web corporativa, OTIS. [En línea] [Consultada el 15 de mayo de 2013] Disponible en: <http://www.otis.com/site/es-esl/Pages/SobreOtis.aspx?menuId=6>

Página web corporativa. SCALA ASCENSORES.[En línea] [Consultado 15 de mayo de 2013] Disponible en internet: <http://www.ascensorescolombia.com/>

PEDRAZA Jorge H. Senador de la República. Colombia. Proyecto de ley 098 de 2011. Disponible en internet: <http://www.equipopedraza@hotmail.com> / www.pedraza.nom.co

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República. Sala de Prensa. Crecimiento de 22,6% en inversión extranjera directa estimuló generación de empleo. Bogotá. Agosto. 2012.

(-----) Congreso de la República. Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011

SATESMASES Miguel. Marketing: Conceptos y Estrategias. Madrid: 5 Edición Pirámide, 2004.

SCALA ASCENSORES. Gerencia General. Presentación corporativa. Inducción empleados. [Documento interno] [Consultado 15 de mayo de 2013]

SENA. Fondo Emprender. Plan de mercadeo. Estrategias de comercialización. Bogotá. 2011.

SIGWEB. División Comunicaciones y Difusiones. Ascensores y sus componentes. pdf [En línea] [Consultado el 15 de abril de 2013. Disponible en internet: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/AscensoresComponentes>.

Sobre schindler andino Colombia, SCHINDLER ANDINO. Página web. Corporativa. [En línea] [Consultado 15 de mayo de 2013] Disponible en internet: <http://www.schindler.com/co/internet/es/sobre-schindler-andino-colombia.html>

ANEXOS

Anexo A. Análisis entornos

En este capítulo se presenta el análisis externo de la empresa, donde Scala Ascensores realiza sus operaciones productivas. Debido a que la empresa vende sus productos en gran parte a edificios nuevos, es importante considerar varios aspectos como los entornos, el crecimiento del sector construcción, en especial a edificios.

En la primera parte se presenta el análisis de los entornos de la empresa los cuales tiene variables que generan amenazas y oportunidades, las cuales influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de la compañía. Posteriormente se presenta el análisis del sector construcción, en parte porque este incide directamente en la demanda de ascensores.

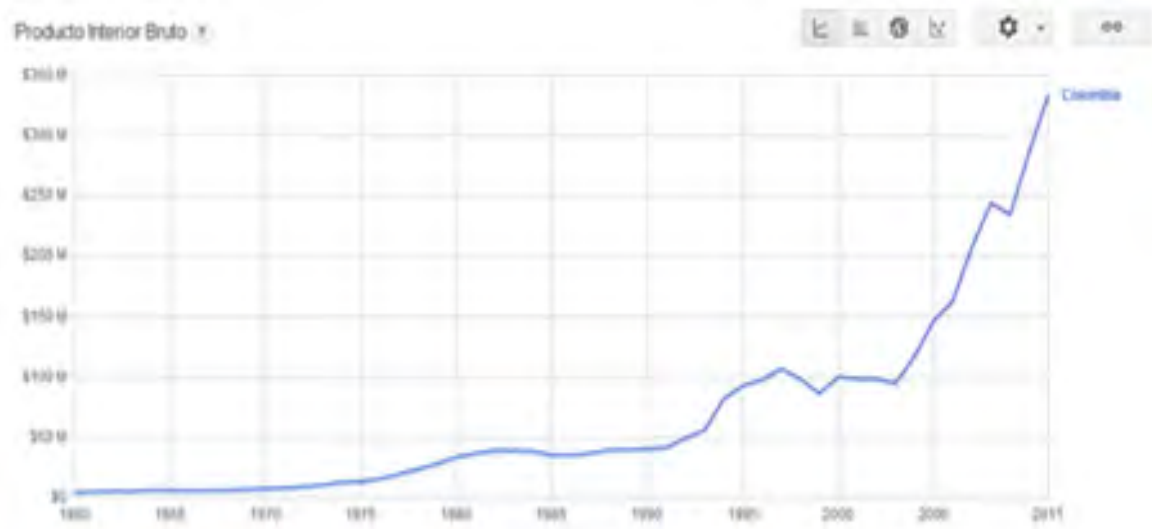
Finalmente, se hace un análisis de la competencia de la empresa, para luego realizar una matriz de perfil competitivo e identificar aquellos aspectos que se convierten en ventajas competitivas.

Entorno económico. Colombia en los últimos años ha tenido un desempeño favorable en términos económicos, alcanzando unas tasas positivas de crecimiento, a pesar de la crisis internacional que ha afectado a los principales socioeconómicos.

Como se aprecia en la figura 14 el crecimiento económico de Colombia en los últimos años, especialmente después de la década de 1990, ha sido positivo y acelerado, aún más en la última década.

La clave para el crecimiento económico del país ha estado en la liberación de su economía, el aumento de la inversión extranjera y la internacionalización de la economía gracias a los tratados de libre comercio.

Figura 14 Crecimiento del PIB Colombia



Fuente. Banco de la Republica.

En la última década (2000 a 2010) el país ha logrado cambios significativos, por un lado la mejora en seguridad, inversión en infraestructura e internacionalización ha traído un crecimiento positivo en todos los sectores productivos. Para el año 2013 la tasa de crecimiento que se espera esta alrededor de 4,1% como lo considera el Banco de la República y el Fondo Monetario Internacional.

El crecimiento económico del país ha traído grandes beneficios pero también grandes desafíos. Para una empresa como Scala Ascensores esto es evidente:

- Aumento de la competencia.
- Ingreso de competencia -multinacionales al mercado colombiano.
- Importación directa de productos (ascensores) de China
- Mayores estándares de exigencia a la industria.

Muchos de estos factores comprometen el desempeño competitivo de la empresa si esta no se adapta al cambio del entorno.

Entorno Social y demográfico. Las condiciones socio demográficas de Colombia son particulares, porque inciden de manera directa sobre los hábitos de compra de la población. Dentro de las condiciones que se evidencian resaltan situaciones como la distribución de la población por estratos económicos, en donde prevalece

la concentración de los hogares en los estratos con menor poder adquisitivo, haciendo evidente una situación de pobreza.

En la siguiente tabla se aprecia la distribución de la población según los niveles socioeconómicos, además la distribución según el lugar de residencia: urbano o rural. Aproximadamente el 90% de la población se concentra en los estratos 1,2 y 3, lo cual dictamina unas condiciones específicas respecto al consumo. Ejemplo de ello es la demanda de vivienda, que se orientan en gran parte a la vivienda de interés social.

Tabla. Distribución de la población en Colombia

DISTRIBUCIÓN POBLACION EN COLOMBIA				
Estrato socioeconómico	% estrato	Por Población por Estrato	Cabeceras	Rural
1 Bajo - Bajo	22,30%	10.088.315	74,30%	25,70%
2 Bajo	41,10%	8.593.261	33.612.636	45.239.079
3 Medio -Bajo	27,10%	12.259.790		
4 Medio	6,40%	2.895.301		
5 Medio-Alto	1,90%	859.543		
6 Alto	1,20%	542.869		
TOTAL	100,00%	45.239.079		

La percepción de pobreza a través de la pregunta si se considera pobre, corresponde a 42,4% de los hogares del país en 2012, los cuales se consideraron pobres, lo cual representó una disminución de 0,8 puntos porcentuales con respecto al año 2011 cuando el 43,2% de hogares se reconocieron como pobres. En la cabecera se registró una disminución de 0,9 puntos porcentuales pasando de 36,2% en 2011 a 35,3% en 2012 y en el resto esta percepción pasó de 68,2% de hogares en 2011 al 67,7% en el año 2012 representando una disminución de 0,5 puntos porcentuales. En Bogotá se presentó el porcentaje más bajo de hogares que se perciben como pobre 23,8%, seguida de Valle del Cauca con el 31,1%. La región Pacífica es la región que registró el mayor porcentaje de hogares que se consideran pobres (63,4%).³²

³² DANE. Comunicado de Prensa. 13 Marzo de 2013. Bogotá. 2013.

En el mediano plazo el objetivo del gobierno en Colombia es lograr el crecimiento de la clase media, la cual tiene mayores ingresos y puede acceder a bienes y servicios de mayor precio.

Otro aspecto relevante en la configuración de los hogares en Colombia es la reducción que sea tenido respecto a la cantidad de habitantes, en los últimos años el número de miembros sea reducido, al igual la edad para tener hijos ha aumentado. En Colombia el número promedio de personas por hogar en 2012 fue 3,5, inferior en 0,1 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el año 2011 cuando fue 3,6%. En la cabecera el promedio de personas por hogar fue 3,5, mientras que en el resto el promedio fue 3,7.33. Por tal razón los hogares prefieren apartamento para residir, considerando que son espacios cómodos por tamaño y por los servicios adicionales que se consiguen: seguridad y recreación.

Entorno Tecnológico. En el país los temas tecnológicos son liderados por el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, quien ha planteado unos objetivos claros y medibles en cuanto al uso de las tecnologías. Respecto a los indicadores de acceso a las Tic's se encuentra^{34:}

- En el total nacional, el 38,4% de los hogares poseía computador de escritorio o portátil; 46,8% en las cabeceras y 8,4% en resto.
- En 2012, el 91,1% de hogares colombianos del total nacional poseía televisor convencional a color, LCD, plasma o LED; 95,2% en las cabeceras y 76,5% en resto.
- En el total nacional, el 35,6% de los hogares colombianos poseía teléfono fijo, 44,6% en las cabeceras, y 3,8% en resto.
- Para el total nacional, el 94,2% de los hogares poseía servicio de telefonía por celular; 96,0% en las cabeceras, y 87,9% en resto.
- Para el total nacional, el 32,1% de los hogares poseía conexión a Internet; 39,9% para las cabeceras y 4,7% en resto.
- En 2012, para el total nacional, el 62,4% de las personas de 5 años y más que usaron Internet, lo utilizaron para correo y mensajería; 56,5% lo empleó para obtener información y 55,6% lo empleó para redes sociales.

Uno de los aspectos más relevantes en este entorno es la penetración de internet, que en el país ha masificado el uso de esta tecnología con fines educativos y empresariales. Por un lado, el gobierno central busca que los niños y

³³ DANE. Comunicado de Prensa. 13 Marzo de 2013. Bogotá. 2013.

³⁴ DANE. Indicadores Básicos de Tecnología de información y comunicación – TIC para Colombia 2012. Boletín de prensa. Abril 18 de 2013. Bogotá. 2013.

adolescentes puedan acceder a internet como parte de su proceso de formación académica, así mismo los adultos pueden acceder a plataformas virtuales para recibir formación, tal es el caso del SENA, con su plataforma SENA VIRTUAL que ofrece cursos de formación laboral. Esta misma tendencia la han seguido distintas instituciones educativas que ofrecen educación en línea, en niveles técnicos, tecnológicos, profesionales y posgrado. Las regiones de Colombia donde se usó Internet con fines de educación y aprendizaje en mayor proporción, entre las personas que lo usaron, fueron: Pacífica (51,5%), Orinoquía - Amazonía (47,9%) y Atlántica (47,6%). De otra parte, las regiones que registraron las menores proporciones de uso de Internet con el mismo fin, fueron: San Andrés (30,4%) y Antioquia (29,6%).³⁵

De otro lado, la penetración en internet ha tenido un fuerte impacto en el sector empresarial, gracia a esta tecnología ha sido posible ampliar la bancarización, la oferta de servicios del Estado, y la consolidación del mercado virtual. Así mismo, las empresas han visto en internet la posibilidad de soportar sus procesos internos, mejorando la capacidad de respuesta, para ello han diseñado bases de datos en línea que facilitan la comunicación y por ende la toma de decisiones. Según el DANE los indicadores para el sector empresarial respecto al uso de las TIC „s fue: ³⁶

- En 2011, el 100% de las empresas industriales del país usaba computador, el 99,7% Internet y el 60,7% tenía página Web.
- El 39,7% del personal ocupado del sector industrial usó computador con fines laborales y el 32,8% usó Internet.
- El 93,1% de las empresas industriales usaba Red de Área Local (LAN) y el 26,6% Intranet.
- El 99,2% de las empresas del sector comercio usaba computador, el 98,9% Internet y el 46,8% poseía página Web.
- El 53,2% del personal ocupado por las empresas comerciales usó computador y el 45,4% usó Internet.
- El 92,4% de las empresas comerciales usó Red de Área Local (LAN) y el 24,1% Intranet.

Para una empresa como Ascensores SCALA el panorama del entorno es positivo, hoy en día según las condiciones del mercado es posible la importación de tecnología, tanto los ascensores como suministros y equipos tecnológicos usados

³⁵ DANE. Indicadores Básicos de Tecnología de información y comunicación – TIC para Colombia 2012. Boletín de prensa. Abril 18 de 2013. Bogotá. 2013.

³⁶ DANE. Indicadores básicos de tendencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas. Año 2011. Boletín de Prensa. 11 de Julio de 2013. Bogotá. 2013.

para el soporte de los procesos internos. En el mercado interno la empresa también ha encontrado proveedores de soluciones informáticas en especial software que es usado para la gestión comercial de la compañía.

Entorno Político y legal. Colombia atraviesa un proceso de estabilidad política y jurídica, la cual ha tenido un fuerte impacto en la economía. La principal prueba de ello es el crecimiento de la inversión extranjera, materializada en la llegada de nuevas compañías y la inyección de capital a las ya existentes.

“Al 31 de julio de 2012 con un crecimiento de 22,6%, los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) llegaron a US\$10.504,2 millones. Esta cifra es cerca de dos veces la IED realizada en el mismo período de 2010 cuando fue de US\$5.5320,4 millones. Aunque el 82,1% de la inversión extranjera directa (US\$8.621,4 millones) correspondió al sector de petróleo, hidrocarburos y minería, con un crecimiento de 18,6%, es importante destacar la evolución de otros sectores, los cuales registraron un crecimiento de 17,9%, al llegar a US\$1.882,8 millones.”³⁷

De igual manera, la seguridad jurídica que brinda el país ha originado una serie de leyes que buscan garantizar los derechos de consumidores, ejemplo de ello es el Estatuto del Consumidor. Normatividad que obliga a las empresas a cumplir con la promesa de ventas, a atender las garantizas, y mejorar el servicio al cliente. El estatuto se estableció mediante la Ley 1480 de 2011,³⁸ “Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos”.

Entorno ambiental. Este entorno es uno de los que ha cambiado de manera significativamente en los últimos años, logrando con ello cambiar el panorama del sistema producto y la manera como las personas consumen y usar productos. La tendencia es alcanzar un mayor cuidado de los recursos naturales, promoviendo prácticas reciclaje, reutilización y reducción. Por su parte, las empresas deben garantizar sistemas de producción limpia.

³⁷ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República. Sala de Prensa. Crecimiento de 22,6% en inversión extranjera directa estimuló generación de empleo. Bogotá. Agosto. 2012.

³⁸ REPUBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011

En Colombia la protección del ambiente esta consagrado en el artículo 80 de la Constitución Política de 1991 que expresa: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución”.

La legislación del país resulta hoy en día compleja y extensa, para obligar a la protección medioambiental, contemplando leyes sanitarias como: Ley 9/1979, para el manejo de residuos sólidos; Ley 99/1993, Decreto 849/2002, especiales: Resolución 2309/1986, peligrosos; Ley 430/1988, hospitalarios; Decreto 2676/2000 y Decreto 1669/2002, leyes que regulan los servicios públicos domiciliarios, con altos contenidos ambientales: Ley 142/1994.

También existen normas que establecen beneficios tributarios a empresas que aporten, mediante un proceso productivo limpio, a la conservación del medio ambiente, Decretos 3172 y 2755/2003, Decreto 2532/2001, Resolución 486/2002. Y adicionalmente, las empresas colombianas están sujetas a reglamentos y normas técnicas de calidad ambiental como la ISO 14000, de aplicación mundial pero voluntaria, con el fin de dar herramientas para el control de los efectos nocivos de la producción sobre los ecosistemas, cuyas certificaciones aumentaron entre 2005 y 2006 en casi un 8% en el país (“Las bondades de la ISO 14000 en el impacto ambiental”, 2007).³⁹

Síntesis de variables del entorno. En la tabla se presentan las variables más relevantes del análisis del entorno y que se consideran tienen una incidencia en las operaciones productivas y comerciales de la empresa Scala Ascensores.

Tabla Variables del entorno calificación de amenazas y oportunidades.

VARIABLE	IMPACTO				
	A	O	Alto	Bajo	Medio
Crecimiento económico		O	X		
Distribución de la población	A			X	
Reducción de la pobreza		O			X
Reducción de miembros del hogar		O		X	
Penetración de internet		O			X
Uso masivo de medios de comunicación		O			X
Educación virtual		O	X		
Uso de tecnologías en actividades		O	X		

³⁹ GOMEZ MEJIA Santiago. Investigación en RSE. Blog [En línea] Disponible en: <http://kiosdecolombia.blogspot.com/2011/07/responsabilidad-social-empresarial.html> [Consultado 15 de julio de 2013]

productivas					
Estabilidad jurídica y política en Colombia	A		X		
Estímulos a la inversión extranjera	A		X		
Legislación ambiental	A			X	

Nota: A; Amenazas, O; Oportunidades.

En la siguiente tabla se presenta el análisis de las variables del macro entorno de la empresa, este se puede apreciar en el ANEXO A., se hace una reflexión sobre la relación con el sector, la tendencia y la relación con la empresa.

La variables analizadas en la matriz fueron definidas según la información suministrada por instituciones, como el DANE, Banco de la Republica, CAMACOL, y los distintos ministerios públicos.

Tabla Análisis de las variables del entorno

ANÁLISIS VARIABLES DEL ENTORNO			
VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	TENDENCIA	RELACIÓN CON LA EMPRESA
Crecimiento económico	Incide en la demanda de ascensores por la construcción de edificaciones civiles y de vivienda.	En el corto plazo el crecimiento del PIB esta en 4%	Representa una oportunidad de expansión de la empresa, para satisfacer la demanda insatisfecha.
Distribución de la población	Incide en los hábitos de consumo, en especial de vivienda de interés social.	La tendencia es hacia el crecimiento de la clase media.	La empresa debe identificar el nicho: Proyectos de vivienda, apartamentos de tipo VIS.
Reducción de la pobreza	Incrementa la demanda de bienes y servicios, incluida la vivienda.	Reducción de la pobreza en el corto y mediano plazo.	Identificar proyectos de construcción orientados a mejorar las condiciones de vida de la población pobre. Instituciones educativas, centros de salud, centros comerciales, etc.
Reducción de miembros del hogar	Mayor demanda de viviendas pequeña, preferencia por apartamentos.	Mayor demanda de apartamentos.	Identificar proyectos de vivienda de apartamentos, puesto que aumentara su demanda.
Penetración de internet	Uso de internet para promoción y ventas.	Mayor uso de medios móviles.	Usar estos medios para promocionar y gestionar relación con el cliente.
Uso masivo de medios de comunicación	Mayor publicidad de los proyectos de vivienda y construcción.	Mayor uso de publicidad masiva.	Usar la información de estos medios para realizar investigación de mercados.
Educación virtual	Inversión en medios digitales para capacitar el personal.	Masificación en la educación virtual	La empresa debe usar estos medios para fomentar la capacitación y formación de personal.
Uso de tecnologías en actividades productivas	Menores costos en procesos relacionados con la gestión de información y comunicación, disminución de tiempo de respuesta.	Mayor uso de tecnologías de la información y comunicación.	La empresa debe integrar tecnologías de información para soportar sus procesos comerciales, mercadeo y ventas.
Estabilidad jurídica y política en Colombia	Genera mayor inversión privada nacional e internacional. Lo que atrae a nuevos competidores.	Estabilidad y seguridad en el corto plazo.	Aumentara la competencia en el mercado, lo que implicara reducción de la participación en el mercado.
Estímulos a la inversión extranjera	Aumentara el número de empresas extranjeras en el país.	Aumento de competidores en el mercado.	Aumentara la competencia internacional dinamizando y generando amenazas en el mercado.
Legislación ambiental	Aumenta la normatividad para empresas, incidiendo en los costos de producción y modificando los esquemas productivos.	Mayor control y aumento en las sanciones ambientales.	La empresa debe establecer una política ambiental para orientar sus procesos internos.

Anexo. Entrevista a gerente general Scala Ascensores

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA. Para conocer la situación interna de la empresa y las expectativas respecto al mercado y sector, se procedió a realizar una entrevista con el gerente general:

Gerente General Ingeniero.

Respecto a los programas de ventas en la empresa existen presupuestos para distintos periodos:

- Mensuales
- Trimestrales
- Anuales

Los presupuestos de ventas son tanto en unidades y en pesos, se les realiza seguimiento.

Mensualmente se hace reunión con representantes del país, se hace monitoreo del presupuesto, para determinar el cumplimiento; tanto mensual, trimestral y anual.

- Estrategias de ventas o mercadeo: La empresa no tiene estrategias. No se tiene estrategia definidas claramente, pero un plan de mercadeo si, especialmente para hacer presencia en las distintas ciudades del país y para fortalecer la fuerza de ventas.

Un objetivo de corto plazo es ampliar más personal de ventas, se tiene personal en entrenamiento, así se podrá llegar a mayor cantidad de proyectos, y mas prospectos.

Se amplía la fuerza de ventas para alcanzar los presupuestos de ventas. Así mismo se ha logrado aumentar la participación en ferias de construcción. De igual forma se ha ampliado la promoción.

Se ha logrado un cambio de imagen corporativo, se ha realizado más publicidad propia para no depender tanto de la publicidad de las casas matrices. En el último año sea recurrido a publicidad escrita impresa, como volantes.

- Segmentación de los clientes: Los clientes están segmentados por tipo de proyecto y por características “clientes especiales”: a ciertas constructoras por volumen de proyectos se les da una atención especial.

Los clientes están divididos por regiones:

- Centro, (Bogotá, Tolima, Huila, Boyacá Cundinamarca, Santander)
- Región Sur Occidente: (Eje Cafetero, Cali, Popayán, Buenaventura; Medellín)
- Región Caribe: (Cartagena, Barranquilla, Maicao, Santa Marta, Rio Hacha)

Clientes agrupados por región Y por tipo por constructoras.

“No hay segmentación por estrato. Se identifican nicho, marca y producto van a nicho de mercado”.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA VENTA

- **La tecnología** es el factor más relevante: ir a la vanguardia tecnología. Las marcas representadas invierten en tecnología, innovación y desarrollo. Esto realmente importante en el mercado.

- **Servicios**, la empresa debe orientarse más en el servicio que a la venta. Atención al cliente, en proceso de venta. La competencia tiene falencias en las ventas, en montaje, seguimiento, posventa, y mantenimiento del cliente.

- **Centrase en el Cliente**. No olvidarse del cliente. (Hay que darle mantenimiento al cliente). Hay que considerarlo y mejorar servicio de atención.

PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR

En el **sector de la construcción** el problema respecto al producto es, que poco ven calidad y cumplimiento, se van por precio. Los constructores dan por hecho que la tecnología es de fácil acceso y no miran la calidad y el cumplimiento del proveedor.

En el **sector ascensores**, es la falta de servicio. Lo que se debe hacer es retomar esto, (se tenía hace algunos años). Antes éramos líderes en servicio, se ha ido descuidando en la medida que se va creciendo. Lo mismo le está pasando a la

competencia. Esto se debe al crecimiento del sector (Construcción), se lleva "14" de crecimiento, de expansión, antes eran ciclos de 7 años.

La empresa han crecido sean dedicado a vender e instalar, olvidándose del servicio.

Solo dos empresas están concentradas en esto: Mitsubishi y Stylo, hay que seguirlos y retomarlos. (Sacar una ventaja competitiva)

El **servicio es el oxígeno de la empresa**. El negocio no es vender sino mantenerlos. (En esto se tiene falencias)

- Comportamiento de las ventas: La tendencia ha sido EN CRECIMIENTO. Debido al tema de la construcción (crecimiento) y a que se encontró un producto para los nichos de mercado en que no se llegaba. Se logró ampliar las ventas y la participación en el mercado. Antes estábamos atados al producto.

(Se encontró un producto para los nichos)

Las ciudades comenzaron a cambiar parámetros de construcción, a mayor altura mayor velocidad. El antiguo proveedor no podía ofrecer esto. Se encontró una empresa que ofrece esto; un producto que se ajuste a estas necesidades.

Igualmente, se logró en crecimiento de ventas con un aumento en la fuerza de ventas. Se está viendo mayor participación

- Participación en el mercado: La participación en el mercado de la empresa está alrededor de 10% - a 2013. Se pasó de 5% (hace 5 años) y se crece a un ritmo de 1% anual.

- Competidores: Todos son importantes, todos los días llegan nuevos competidores. Todos tienen ventajas competitivas, y el respaldo de una casa matriz, En el momento el líder es Mitsubishi, es el número 1. Con las adquisiciones en los últimos años han salido competidores, pero al mismo tiempo surgen otros:
Principales:

- Mitsubishi
- Estilo
- Fusiones : Shindler- Andino, Otis con IEI (International Elevator Incorporated) y LGE (Lucky Global Elevator), Estilo-Kone.

- Fortalezas y competidores

- Antigüedad en el mercado
- Desarrollo tecnológico
- Calidad
- Cumplimiento
- Precio

- Fortalezas propias

- Dinámica y versátil
- Adaptación cambios: clientes, proyectos, negociaciones.
- Manejo de persona a persona. (Trato comercial) La gerencia se involucra en todo el proceso.
- Ser un solo dueño. Se toman decisiones rápidas.
- Acompañamiento de la casa matriz
- Cumplimiento: justo a tiempo con los proyectos
- Nivel de precios (Punto ideal)

- Debilidades propias

Formación de personal: “debilidad crítica”. No es fácil conseguir personal técnico. No existe formación profesional especializada. No hay compromiso de las personas.

El pasar de Pyme; de pequeña a mediana, se cambia procesos, se pasa a punta de prueba y erros. Sobre todo para ubicar el personal y eso implica sacar personas sino cumple, y remplazarla.

- Amenaza

Actitud empleados es una amenaza. (“fuerza laboral mediocre”) El personal fuerte capacitado se lo lleva la competencia.

- Planes de desarrollo

Corto plazo. Desarrollo de un Software a la medida, se tendrá una herramienta más tecnológica para manejo de procesos internos. Se contrató una empresa especializada de software, desde hace un año y medio, se desarrolla un sistema SAP acorde al tamaño de la empresa, con varios módulos alojado en la nube.

Medio plazo. Tener instalaciones propias, tener un punto propio, desarrollar estructura física acorde a las necesidades. Con mayor capacidad acorde al crecimiento.

Capacitación y formación del personal a todo nivel; de gerencial para abajo. El personal que no se capacite se retira.

La formación será a todo nivel: académico y no solo en el campo laboral. La empresa actualmente tiene incentivos económicos, y les presta, se les descuenta, siempre y cuando el campo de estudio sea a fin al objeto económico de la empresa.

- Alianzas estratégicas

En la empresa no existen alianzas estratégicas. En las negociaciones priman las condiciones de venta. “En este caso lo que se mira es la conveniencia”. Se miran condiciones, acorde a los intereses del cliente. *(No hay fidelidad por un proveedor)*

En el mercado no hay este tipo de alianzas, las constructoras son de libre mercado. El cliente busca opciones. No se casan con nadie, buscan la mejor oferta de producto, servicio, cumplimiento y precio.

- Relación con proveedores.

Los proveedores son de tres tipos:

Casa matriz (Exterior): principal proveedor, con este se tienen unas reglas definidas, estamos cerca de ellos.

Proveedores nacionales. Lo atraemos y le damos la opción que nos ofrezca algo ajustado a las necesidades. Se les exige desarrollo y tecnología, el precio no es tan relevante, además se les pide cumplimiento. Nos acercamos mucho a lo que se compra localmente

Se compra: insumo, lubricantes, herramientas, dotaciones para empleados, sistemas de seguridad industrial. (Que este certificado, buena calidad, plazos de entrega)

Contratista: Se incorpora en la empresa, le ayudamos, los contratistas están especializados en instalaciones, (Conocen la parte productiva y operativa). Se les asesora, para que estén al día con pagos de seguridad social, igual que los aspectos tributarios.

Proveedores área comercial. Personal Freelancer.

- Programa para la atención a los clientes CRM

No existe programa de CRM en la empresa. Se está implementando, se está desarrollando el software

Actualmente se atienden las solicitudes de los clientes, se atiende, se deja documentación del procedimiento, pero no hay un control estricto.

El nuevo software tiene un módulo para hacer el seguimiento y determinar las etapas del proyecto, arroja alertas y demás aspectos relevantes.

- Quejas y reclamos

En la empresa hay personas que se encargan del servicio al cliente, son los encargados de atender quejas y reclamos. Hay un procedimiento en servicio al cliente y se pasa al otro nivel, “fallas técnicas”.

En este último nivel hay fallas, no hay seguimientos, no se sabe si se solucionó, si fue efectivo, a tiempo. NO HAY un seguimiento.

(Esto es por falta de una persona para el cargo de servicio al cliente, se está buscando una persona)

- Base de datos de prospecto

La empresa cuenta con una base de datos de clientes. Cada comercial tiene base de datos. Y en Medellín existe una persona encargada de alimentar una base de datos, para saber qué comercial atiende a cada quien. Esta base de datos es solo para control interno, no para fines promocionales.

- Que instituciones generan apoyo

El apoyo se recibe por parte de Camacol, hace un año se logró la afiliación, Camacol, que tiene un oficina que se llama CORDENADA URBANA, está a nivel nacional, se contrató solo Bogotá y Cundinamarca, para mirar cómo funciona, esta ofician recolecta información de nuevos proyectos, las licencias aprobadas. Y envían esta información periódicamente.

También se consultan las revistas especializadas en proyectos de construcción, en cada ciudad hay unas revistas específicas. *Ejemplo: Metro Cuadrado, Raíz.*

INDICADOR DE SATISFACCION DE CLIENTES.

Nombre de la Constructora: CONSTRUCTORA MELENDEZ S.A.

Sector:

Tipo de proyecto:

1) ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Scala Ascensores?

2) ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con Scala Ascensores? Por favor marque con una "X".

SI _____ No _____

¿Cuál? _____

3) ¿Cómo considera la capacidad de respuesta de SCALA Ascensores ante sus peticiones, reclamos, quejas o sugerencias? Por favor marque con una "X".

Oportuna	
Lenta	
Rápida	
No le han dado respuesta	

4) ¿Cómo Califica el servicio al cliente de SCALA Ascensores S.A.? Por favor marque con una "X".

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
Muy Deficiente	

Por qué? _____

5) ¿Qué debilidades identifico usted en el proceso de compra con Scala Ascensores?:

6) Califique el proceso de instalación del ascensor y la previa asesoría según su experiencia y los comentarios de su equipo de trabajo. Por favor marque con una "X".

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
Muy Deficiente	

Por qué? _____

7) ¿Qué sugerencias nos podría brindar para el servicio de posventa y mantenimiento?

8) Por favor califique los ascensores de SCALA Ascensores S.A. Por favor marque con una "X".

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	
Muy Deficiente	

Por qué? _____

9) ¿Qué medios de comunicación conoce para comunicarse con SCALA Ascensores S.A.?

Teléfono	
Email	

Celular	
Mensajería Instantánea	

10) ¿Qué aspectos considera se podrían mejorar para garantizar una atención más oportuna por parte de SCALA Ascensores S.A.?

11) ¿Qué otros competidores de SCALA Ascensores S.A. conoce? :

- Competidor 1. _____
- Competidor 2. _____
- Competidor 3. _____

12) ¿Con cuál de ellos ha negociado ascensores en los últimos tres años y por qué?

13) ¿Identifica usted algún factor o aspecto que diferencia a SCALA Ascensores S.A. de la Competencia? ¿Cuál?

14) ¿Cuáles son las principales necesidades de su empresa para seleccionar un proveedor de ascensores?

15) ¿Cómo califica usted los precios de Scala Ascensores respecto a los de la competencia?

Son más altos ()
Están al mismo nivel ()
Son más bajos ()

16) ¿A que ferias nacionales o regionales acostumbra usted a asistir para buscar insumos?

- 1- Expo-construcción & Expodiseño (Bogotá) ()
- 2- Expocamacol (Medellín) ()
- 3- Tecno construcción (Cali) ()
- 4- Construxpo (Pereira) ()

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Datos de control

Nombre: _____

Cargo: _____

Tel contacto: _____

Email: _____

Nombre del proyecto (s) trabajado (s) con Scala Ascensores(s): _____

FIN.